



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI RENDAHNYA  
PARTISIPASI PEGAWAI DALAM PROGRAM *KNOWLEDGE  
LYNX* DI DIREKTORAT PENGELOLAAN SISTEM  
INFORMASI BANK INDONESIA DI DKI JAKARTA**

**SKRIPSI**

**FITRIA DIAH SARI  
0806468625**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
DEPOK  
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI RENDAHNYA  
PARTISIPASI PEGAWAI DALAM PROGRAM *KNOWLEDGE  
LYNX* DI DIREKTORAT PENGELOLAAN SISTEM  
INFORMASI BANK INDONESIA DI DKI JAKARTA**

**SKRIPSI**

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

**FITRIA DIAH SARI**

**0806468625**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JUNI 2012**

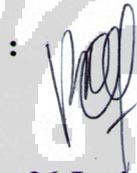
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : Fitria Diah Sari**

**NPM : 0806468625**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 26 Juni 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Fitria Diah Sari  
NPM : 0806468625  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : Faktor - Faktor yang Memengaruhi Rendahnya Partisipasi Pegawai dalam Program Knowledge Lynx di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan 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. Afiati Indri Wardani, M. Si (  )

Penguji :  
Dra. Sri Susilih, M. Si (  )

Ketua Sidang :  
Drs. Muh. Azis Muslim, M. Si (  )

Sekretaris Sidang :  
Murwendah, S. IA (  )

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 26 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat-Nyalah skripsi dengan judul “Faktor - Faktor yang Memengaruhi Rendahnya Partisipasi Pegawai dalam Program Knowledge Lynx di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta” ini dapat peneliti selesaikan. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mendapat gelar Sarjana Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sulit bagi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh sebab itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dari pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses penyusunan skripsi ini, yaitu:

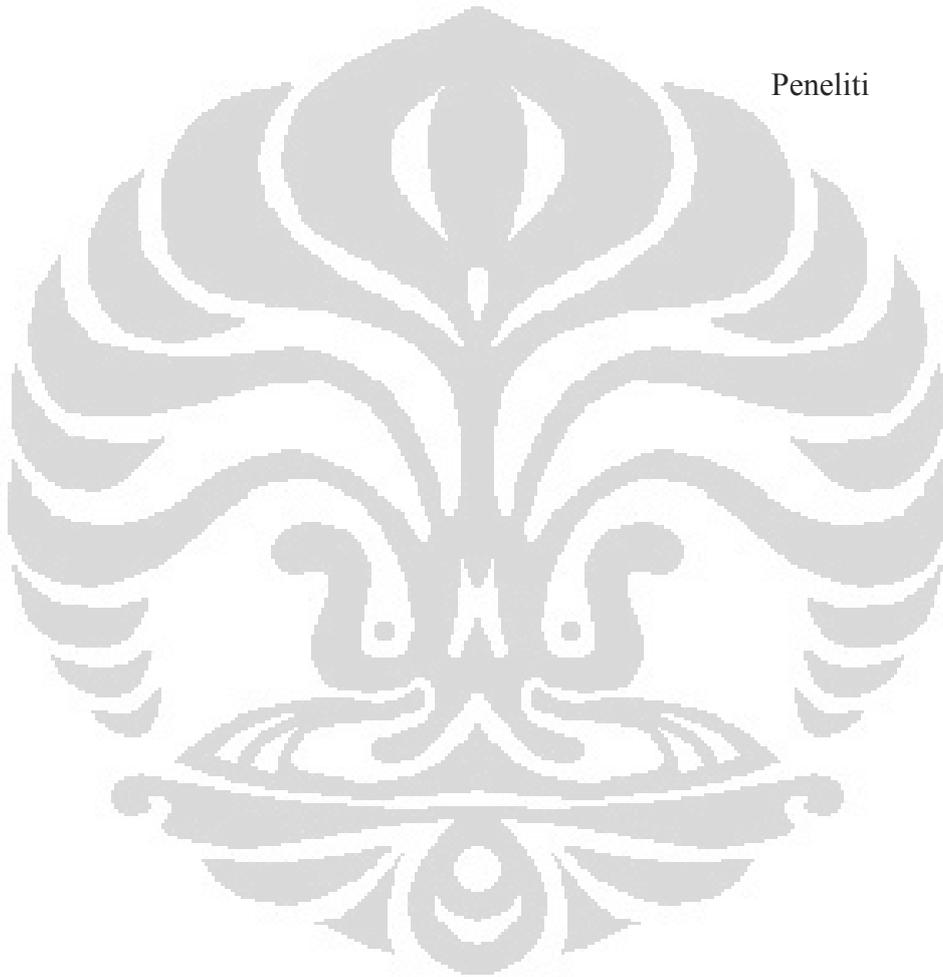
- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI;
- 2) Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 3) Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan Kelas Pararel, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 4) Drs. Achmad Lutfi, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 5) Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si., selaku pembimbing skripsi, yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan selama penelitian;
- 6) Dra. Sri Susilih, M.Si., Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si., dan Murwendah Soedarno, S.IA., selaku dewan penguji yang telah memberikan banyak saran sebagai bahan masukan bagi perbaikan skripsi ini;
- 7) Bapak Eddy Susanto, Bapak Shiddieq Adhityarahman, Bapak Roni Alhuda, Ibu Yohana Fransisca Wida, Bapak Setyo Kuncoro, dan Bapak Adhi Suroso, selaku narasumber dari Bank Indonesia DKI Jakarta;
- 8) Seluruh pegawai Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia, yang senantiasa membantu peneliti untuk memperoleh informasi dan data-data yang dibutuhkan terkait penelitian;
- 9) Papa dan Mama tersayang (Effendi dan Rosidah), yang selalu memberikan kasih sayang yang tidak terbatas, dukungan, dan doa serta menjadi alasan utama peneliti menyelesaikan skripsi ini secara tepat waktu;

- 10) Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu.

Akhir kata, peneliti berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, Juni 2012

Peneliti



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

---

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

Nama : Fitria Diah Sari  
NPM : 0806468625  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

*“Faktor - Faktor yang Memengaruhi Rendahnya Partisipasi Pegawai dalam Program Knowledge Lynx di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta”*

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 : 26 Juni 2012

Yang menyatakan,



(Fitria Diah Sari)

## ABSTRAK

Nama : Fitria Diah Sari  
Program studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul : Faktor-Faktor yang Memengaruhi Rendahnya Partisipasi Pegawai dalam Program *Knowledge Lynx* di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta

Skripsi ini membahas faktor-faktor yang Memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program *Knowledge Lynx* di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi di Bank Indonesia di DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Hasil penelitian yang didapat menunjukkan bahwa terdapat enam faktor yang Memengaruhi partisipasi pegawai dalam program *Knowledge Lynx* di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta yaitu faktor tidak adanya *reward and punishment* dalam pelaksanaan program, faktor adanya pemberlakuan program lain yang lebih menarik, faktor keterbatasan sumber daya manusia, faktor kurangnya sosialisasi program, faktor pegawai yang belum terbiasa melakukan *knowledge sharing*, faktor tidak adanya standar penulisan dalam program K-Lynx, faktor tampilan menu yang tidak mudah dipahami, serta faktor *Community of Practice* yang belum berfungsi dengan baik.

Kata kunci: *Knowledge Lynx*, partisipasi pegawai, pengetahuan

## ABSTRACT

Name : Fitria Diah Sari  
Study program : Public Administration  
Title : The Factors That Influence the Low Employee Participation in Knowledge Lynx Program in the Directorate of Information Systems Management at Bank Indonesia in DKI Jakarta

The focus of this study is the factors that influence the low employee participation in Knowledge Lynx program in the Directorate of Information Systems Management at Bank Indonesia in DKI Jakarta. This study uses a qualitative research approach with the type of descriptive research. The results obtained show that there are six factors that influence employee participation in Knowledge Lynx program in the Directorate of Information Systems Management at Bank Indonesia in DKI Jakarta. Those factors are the lack of reward and punishment in the implementation of the program, the appearance of similar program that is more interesting, the constraints of human resource, the lack of program socialization, the employees have not been accustomed to knowledge sharing, the absence of standardized writing in Knowledge Lynx program, the display menu is not easy to understand, and the Community of Practice has not been functioned properly.

Key words: employee participation, knowledge, Knowledge Lynx

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR GRAFIK .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Signifikansi Penelitian .....	11
1.5 Batasan Penelitian .....	11
1.6 Sistematika Penulisan .....	12
<b>2. KERANGKA TEORI .....</b>	<b>13</b>
2.1 Tinjauan Pustaka .....	13
2.2 Konstruksi Model Teoritis .....	16
2.2.1 Partisipasi .....	16
2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	20
2.2.3 <i>Knowledge Management</i> .....	26
2.2.4 <i>Knowledge Sharing</i> .....	38
2.2.5 <i>Community of Practice</i> .....	31
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	33
3.2 Jenis Penelitian .....	33
3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian .....	34
3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian .....	34
3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu Penelitian .....	34
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	35
3.4 Informan .....	36
3.5 Teknik Analisis Data .....	37
3.6 Proses Penelitian .....	38
3.7 Site Penelitian .....	39
3.8 Keterbatasan Penelitian .....	39

<b>4. GAMBARAN UMUM .....</b>	<b>40</b>
4.1 Bank Indonesia .....	40
4.1.1 Visi dan Misi Bank Indonesia .....	40
4.1.2 Struktur Organisasi Bank Indonesia .....	40
4.1.3 Produk Bank Indonesia .....	41
4.1.3.1 Menetapkan dan Melaksanakan Kebijakan Moneter .....	42
4.1.3.2 Mengatur dan Menjaga Kelancaran Sistem Pembayaran .....	43
4.1.3.3 Mengatur dan Mengawasi Perbankan .....	44
4.1.3.4 Manajemen Intern .....	44
4.2 Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi .....	45
4.3 Program <i>Knowledge Lynx</i> .....	47
<b>5. ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMENGARUHI RENDAHNYA PARTISIPASI PEGAWAI DALAM PROGRAM KNOWLEDGE LYNX DI DIREKTORAT PENGELOLAAN SISTEM INFORMASI BANK INDONESIA DI DKI JAKARTA .....</b>	<b>55</b>
5.1 Partisipasi Pegawai DPSI dalam Program <i>Knowledge Lynx</i> .....	55
5.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Rendahnya Partisipasi Pegawai dalam Program K-Lynx di DPSI Bank Indonesia .....	56
5.2.1 Tidak Adanya <i>Reward and Punishment</i> dalam Pelaksanaan Program .....	56
5.2.2 Adanya Pemberlakuan Program Lain yang Lebih Menarik .....	62
5.2.3 Keterbatasan Sumber Daya Manusia .....	67
5.2.4 Kurangnya Sosialisasi Program .....	72
5.2.5 Pegawai Belum Terbiasa Melakukan <i>Knowledge Sharing</i> .....	76
5.2.6 Tidak Adanya Standar Penulisan dalam Program K-Lynx .....	83
5.2.7 Tampilan Menu Tidak Mudah Dipahami.....	85
5.2.8 <i>Community of Practice</i> Belum Berfungsi dengan Baik .....	88
<b>6. SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>93</b>
6.1 Simpulan .....	93
6.2 Saran .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>

## LAMPIRAN

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

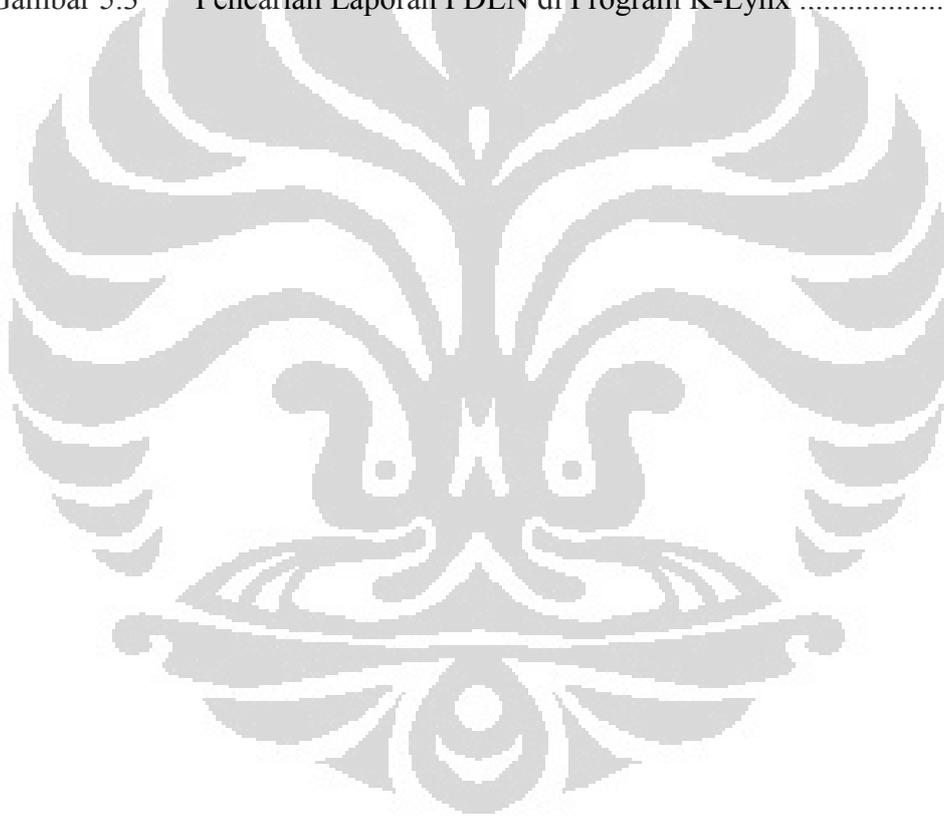
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Nominasi Asian Make Award Tahun 2005 .....	6
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian .....	15
Tabel 2.2	Peran MSDM .....	23
Tabel 5.1	Jumlah Pelatihan yang Dilakukan Pegawai dan Jumlah Laporan Hasil Pelatihan pada Program K-Lynx dari Tahun 2005 sampai 2011 .....	61
Tabel 5.2	Daftar Nama Anggota Tim <i>Knowledge Mangement</i> beserta Jabatannya Pada Tahun 2012 .....	69
Tabel 5.3	Judul Laporan PMK dan PDLN oleh Pegawai DPSI Tahun 2011 ..	81



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	SECI Model .....	27
Gambar 2.2	Sistematika Penerapan <i>Knowledge Sharing</i> .....	29
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Bank Indonesia .....	41
Gambar 4.2	Struktur Jabatan DPSI .....	47
Gambar 4.3	Tampilan <i>Knowledge Lynx</i> Bank Indonesia .....	48
Gambar 4.4	Fitur WikiBI .....	50
Gambar 4.5	Artikel Pojok KBI .....	51
Gambar 4.6	Pertanyaan dan Jawaban di Fitur Dr.Know .....	52
Gambar 4.7	Urutan Pendaftar PDLN di K-Lynx .....	53
Gambar 4.8	Kumpulan Buku Begawanship .....	53
Gambar 5.1	Sosialisasi Program K-Lynx di UKMI Tahun 2005 .....	73
Gambar 5.2	Pencarian Laporan PMK di Program K-Lynx .....	86
Gambar 5.3	Pencarian Laporan PDLN di Program K-Lynx .....	87



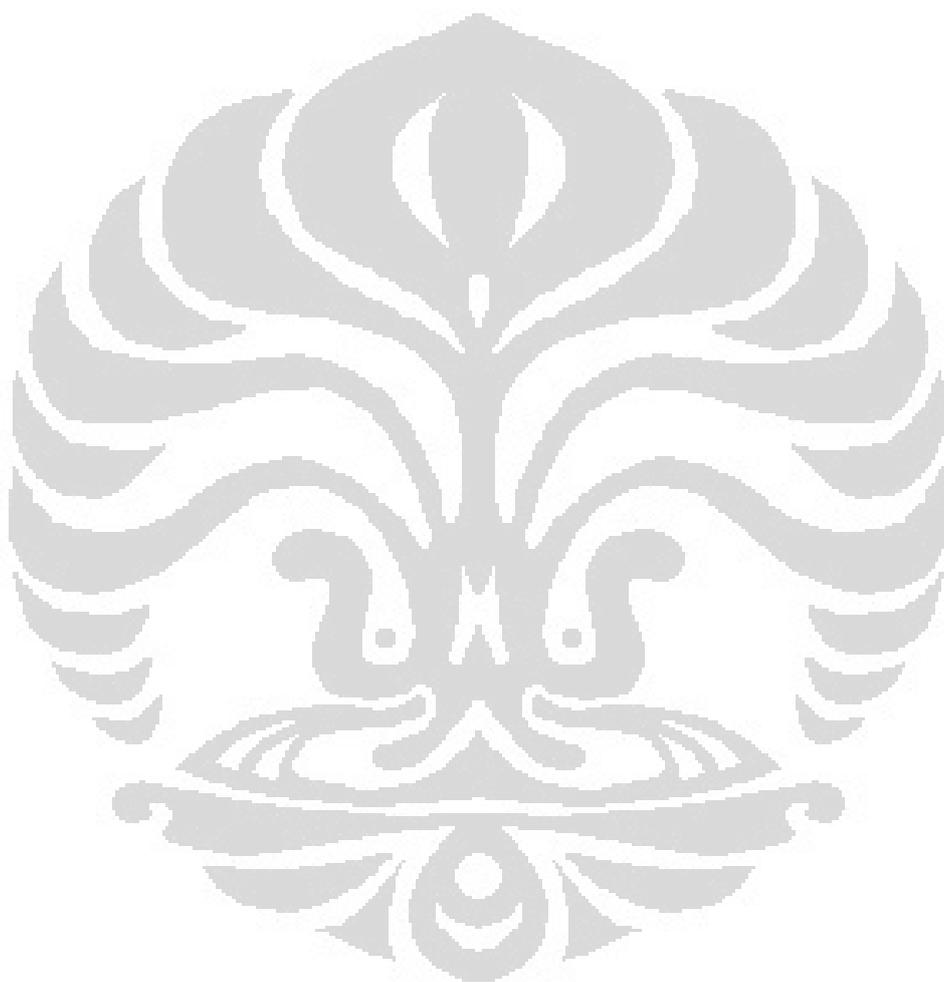
## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Jumlah Pegawai DPSI BI yang Melakukan Login ke Program K-Lynx Tahun 2007 sampai 2011 .....	8
Grafik 1.2	Jumlah Artikel dan Laporan di Sistem K-Lynx Tahun 2007 sampai 2011 .....	9
Grafik 5.1	Jumlah Pegawai DPSI BI yang Melakukan Login ke Program K-Lynx Tahun 2007 sampai 2011 .....	55
Grafik 5.2	Jumlah Pengakses B-Link di Lingkungan DPSI BI .....	64
Grafik 5.3	Perbandingan Jumlah Pengakses K-Lynx dan Pengakses B-Link tahun 2010 dan 2011 .....	65



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Transkrip Wawancara Mendalam



# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu aset penting yang dimiliki oleh sebuah perusahaan ialah ketersediaan sumber daya manusia. Menurut Wahyudi (2002, hal 4), sumber daya manusia merupakan faktor kunci dan memiliki peran yang penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan. Sumber daya manusia erat kaitannya dengan sumbangan pemikiran sebagai bentuk penerapan pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut.

Pengetahuan merupakan aset yang berharga yang terus berkembang seiring dengan pertambahan generasi di muka bumi. Dewasa ini, pengetahuan telah dianggap sebagai elemen krusial tidak hanya penting bagi seorang individu, tapi juga bagi kelangsungan sebuah organisasi. Dengan kata lain, pengetahuan dapat digunakan sebagai faktor pendorong kesuksesan seorang individu maupun suatu organisasi.

Van Der Spek dan Spijkervet (1997, hal 19) menyatakan, "*Knowledge is the whole set of insight, experiences, and procedures that are considered correct and true and that therefore guide the thought, behavior, and communication of people.*" Pengertian ini menjelaskan bahwa pengetahuan berasal dari ide, pengalaman, dan prosedur tertentu yang telah benar. Kumpulan ide, pengalaman, dan prosedur tersebut yang mengarahkan seseorang untuk berpikir, bertindak, dan menjalin komunikasi dengan pihak lain.

Setidaknya ada tiga hal penting yang terkandung dalam pengetahuan. Pertama, pengetahuan merupakan kumpulan informasi mengenai intuisi, pengalaman, dan urutan kegiatan. Kedua, pengetahuan diorganisir dan dianalisis hingga dapat dimengerti dan diaplikasikan. Ketiga, pengetahuan digunakan sebagai pedoman untuk berpikir, bertindak laku, berkomunikasi, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan. (Van der Spek dan Spijkervet, 1997, hal 21)

Pengetahuan yang terus-menerus berkembang mengakibatkan perlunya tindakan nyata dari individu maupun organisasi untuk melakukan kodifikasi atau pengumpulan pengetahuan sehingga dapat tersusun rapi dalam bentuk yang siap diakses oleh semua pihak yang membutuhkan. Keeksistensian pengetahuan ini

tidak boleh hilang begitu saja tanpa diserap oleh generasi mendatang. Selain itu, pengetahuan juga perlu disebarluaskan ke pihak-pihak terkait sehingga pengetahuan tersebut tidak mengalami kemandekan di dalam satu pihak saja, namun berpindah ke pihak lain. Proses perpindahan pengetahuan tersebut akan lebih baik lagi jika dilakukan secara berkesinambungan dari waktu ke waktu sehingga pihak yang mendapatkan informasi dari pengetahuan tersebut menjadi semakin banyak pula.

Guna mengatasi kemandekan pengetahuan pada satu pihak saja, maka munculah sebuah ilmu yang dinamakan *knowledge management* atau manajemen pengetahuan. *Knowledge management* ini sendiri secara garis besar merupakan cabang ilmu yang membuka wawasan individu untuk saling berbagi pengetahuan agar pengetahuan tersebut terus berkembang seiring dengan berkembangnya zaman. Teori-teori yang menyangkut *knowledge management* inilah yang banyak diterapkan di lingkungan internal perusahaan publik dan swasta.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995, hal 54), sebuah perusahaan yang ingin menjadi perusahaan yang berlandaskan *knowledge-creating* haruslah menempatkan proses pengelolaan pengetahuan ditengah-tengah strategi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Ada dua jenis pengetahuan yang harus dikelola. Jenis pengetahuan yang pertama adalah pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) yang merupakan salah satu bentuk pengetahuan yang sangat formal dan sistematis. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang telah disusun dalam format tertentu dan biasanya telah terdokumentasi. Pengetahuan jenis ini lebih mudah dikomunikasikan dan didistribusikan. Jenis pengetahuan yang kedua adalah *tacit knowledge*, yang terdiri dari keahlian teknis dan dimensi kognitif lainnya seperti model mental, kepercayaan, perspektif, pengalaman masa lalu. Pengetahuan jenis ini sangat sulit untuk dituangkan dalam bentuk formal dan sulit untuk mengkomunikasikannya kepada orang lain. Oleh sebab itu, *tacit knowledge* yang dimiliki oleh sumber daya manusia perlu diusahakan agar dapat bertransformasi menjadi *explicit knowledge* melalui teori *knowledge management*.

Interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* ini disebut sebagai proses konversi pengetahuan (*process knowledge conversion*). Proses konversi ini yang dinamakan sebagai Model SECI (*Socialization, Externalization, Combination,*

*Internalization*) yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995, hal 17). Menurut ahli tersebut, proses konversi dapat berasal dari pengetahuan yang bersifat *tacit* menjadi *explicit* dan sebaliknya dapat berasal dari pengetahuan yang bersifat *explicit* menjadi *tacit*. Apabila pengetahuan telah berubah menjadi *tacit*, maka pengetahuan siap digunakan antara lain untuk menghasilkan produk baru dan melakukan pelayanan yang lebih baik, sedangkan bila pengetahuan telah diubah menjadi *explicit*, maka pengetahuan siap untuk ditransfer kepada seluruh karyawan dalam perusahaan atau diubah ke dalam *expert system*.

*Socialization knowledge* diartikan sebagai transfer *knowledge* dari satu individu ke individu lainnya dalam bentuk *tacit knowledge*. Disebutkan bahwa *socialization* muncul dari aktivitas “berbagi dan menciptakan *tacit knowledge* melalui pengalaman langsung”. Sementara itu, *externalization knowledge* merupakan transformasi *knowledge* dari bentuk *tacit* ke bentuk *explicit*. Dengan *externalization*, pengetahuan *tacit* yang ada dalam diri individu dikeluarkan dan diformulasikan ke dalam media lain yang dapat dengan mudah dipelajari oleh individu lain. Kemudian *combination knowledge* ialah dengan mengorganisasi kumpulan *explicit knowledge* ke dalam satu bentuk media yang lebih sistematis, melalui proses penambahan pengetahuan baru, kombinasi dan kategorisasi pengetahuan yang telah terkumpul. Terakhir, *internalization knowledge*, yakni transformasi pengetahuan dari bentuk *explicit* ke bentuk *tacit*. Contohnya dengan proses belajar yang kemudian diikuti dengan ‘*learning by doing*’ yang lambat laun membentuk pengetahuan baru dalam diri individu (Nonaka, 1995, hal 45).

Konsep SECI yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi ini merupakan konsep landasan yang mengandung pemikiran tentang *knowledge management* yang telah banyak diadopsi oleh banyak perusahaan publik maupun swasta. Konsep SECI ini juga telah dipakai untuk membuat aplikasi-aplikasi transfer pengetahuan di Bank Indonesia dalam menerapkan *knowledge management* selaras dengan visi dan misi organisasi publik ini.

Bank Indonesia berperan sebagai bank sentral di Negara Indonesia yang memiliki tugas pokok sebagai pengatur kegiatan moneter, perbankan, dan sistem pembayaran. Visi BI adalah menjadi lembaga Bank Sentral yang dapat dipercaya (kredibel) secara nasional maupun internasional melaluipenguatan nilai-nilai

strategis yang dimiliki serta pencapaian inflasi yang rendah dan stabil. Dengan visi tersebut, maka misi BI adalah mencapai dan memelihara kestabilan nilai Rupiah melalui pemeliharaan kestabilan moneter dan pengembangan stabilitas sistem keuangan untuk pembangunan nasional jangka panjang yang berkesinambungan. Visi dan misi ini erat kaitannya dengan proses kerja BI yang tidak lepas dari peranan sumber daya manusia yang dimiliki.

BI telah mengadopsi Model SECI dalam menerapkan teori *knowledge management* secara formal sejak tahun 2002 dengan pembentukan kekuatan formal organisatoris berwujud Unit Khusus Manajemen Informasi (UKMI), namun ide untuk menerapkan teori *knowledge management* sudah ada di benak para direksi sejak tahun 1999. Ide penerapan itu timbul sejak pascapenerapan Undang-Undang Bank Indonesia No. 23 Tahun 1999 yang menyebutkan bahwa Bank Indonesia adalah lembaga negara yang independen, bebas dari campur tangan pemerintah dan/atau pihak-pihak lainnya. Pada tahun 2011, UKMI digabungkan dengan Direktorat Teknologi Informasi (DTI) sehingga berganti nama menjadi Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI)

Goeltom mengungkapkan bahwa alasan utama penerapan *knowledge management* di BI 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, hal 5)

Dalam mewujudkan dan mengembangkan budaya *knowledge management*, BI membuat sebuah *Grand Design Knowledge management*, dimana *Grand Design Knowledge management* ini juga disertai dengan *roadmap* yang berisikan implementasi dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2011 yang menjadi landasan dalam melaksanakan dan mewujudkan *knowledge management* di dalam Bank Indonesia. Bank Indonesia mengimplementasikan strategi yang dibuat dengan cara mengembangkan para *knowledge workers* yang mereka miliki dengan pemberian sebutan khusus. Bank Indonesia memiliki kurang lebih 6000 pegawai, sehingga dibutuhkan orang-orang yang mampu mensosialisasikan *knowledge*

*management* di tiap-tiap divisi yang ada. Bank Indonesia kemudian menjadikan beberapa pegawai sebagai *agents of change*, atau yang biasa disebut dengan Mitra Perubahan. Para Mitra Perubahan yang juga sering dianggap sebagai *knowledge leaders*, adalah para pegawai yang telah ditunjuk untuk mensosialisasikan, mengajak, dan melaksanakan program *knowledge management* di satuan kerja mereka masing-masing. Di Bank Indonesia sendiri, jumlah para pegawai yang ditunjuk menjadi Mitra Perubahan tersebut sudah mencapai 521 orang dan para pegawai tersebut memiliki tingkat jabatan yang berbeda-beda. Para Mitra Perubahan ini nantinya akan terus bertambah seiring dengan meningkatnya pegawai yang ditunjuk sebagai Mitra Perubahan.

Para Mitra Perubahan ini mempunyai tugas untuk mengembangkan budaya saling berbagi informasi, belajar dari sekitar, dan juga untuk berinovasi. Di sinilah para mitra perubahan tersebut berperan agar para pegawai tersebut memiliki budaya yang baru agar para pegawai mau berbagi pengetahuan dan informasi dengan pegawai lainnya. Dengan kata lain, para mitra perubahan memiliki andil dalam proses konversi pengetahuan melalui model SECI.

Guna mempermudah proses berbagi pengetahuan melalui Model SECI, Mitra Perubahan memiliki wadah yaitu *Knowledge Lynx* (K-Lynx). K-Lynx adalah sebuah sistem yang berbentuk situs internal yang dapat diakses oleh seluruh pegawai Bank Indonesia yang memiliki *domain account* pada sistem tersebut. K-Lynx merupakan tempat dimana pegawai dapat menuliskan laporan selama masa pelatihan dengan tujuan agar menjadi bahan pembelajaran pula bagi seluruh pegawai Bank Indonesia lainnya. Laporan ditulis oleh pegawai berdasarkan pengetahuan yang didapat oleh pegawai selama melakukan pelatihan di dalam negeri maupun di luar negeri. Laporan yang ditulis oleh pegawai setelah mengikuti pelatihan di dalam negeri dinamakan Laporan Peningkatan Mutu Kerja (PMK), sedangkan laporan yang ditulis pegawai setelah melakukan perjalanan dinas ke luar negeri dinamakan Laporan Perjalanan Dinas Luar Negeri (PDLN)

Sejak awal penerapan program K-Lynx hingga tahun 2009, penulisan laporan PMK dan laporan PDLN di K-Lynx merupakan kewajiban yang dimiliki oleh seluruh pegawai Bank Indonesia. Kewajiban tersebut ditetapkan agar sejalan dengan tujuan Bank Indonesia untuk menjadi organisasi berbasis pengetahuan.

Selain itu, K-Lynx juga dijadikan sebagai sumber penilaian kinerja satuan kerja di Bank Indonesia. Hal tersebut pula berkaitan dengan pemberian insentif bagi para pegawai yang secara konsisten memberi kontribusi melalui sistem K-Lynx ini.

Penerapan *knowledge management* melalui penerapan sistem K-Lynx di Bank Indonesia mulai menarik perhatian pihak luar, salah satunya dengan penominasian Bank Indonesia di ajang *Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Award*. Pada tahun 2005, Bank Indonesia merupakan satu-satunya organisasi publik yang dinominasikan di *MAKE Award* dan langsung menjadi salah satu pemenang. Bank Indonesia juga pernah menjadi finalis *MAKE Award* di tingkat Asia.

**Tabel 1.1**  
**Nominasi Asian Make Award Tahun 2005**

No.	Perusahaan	Sektor
1	Asian Development Bank	Financial services
2	Bank Danamon	Financial services
3	<b>Bank Indonesia</b>	<b>Public sector</b>
4	eClerx	Information & technology services
5	Eureka Forbes	Consumer products
6	Haier	Consumer products
7	Honda Motor	Motor vehicles
8	Hong Kong 1823 Call Centre Efficiency Unit	Public sector
9	Infosys Technologies	Information & technology services
10	Korea Customs Service	Public sector
11	Korea Water Resources Corporation	Public Sector
12	Lenovo	Computers
13	LG Electronics	Electronics & electrical equipment

14	Mahindra & Mahindra	Diversified manufacturing
15	MindTree Ltd.	Information & technology services
16	Ove Arup & Partners Hong Kong Ltd.	Engineering & construction
17	Petronas	Oil & gas
18	Singapore Armed Forces	Public sector
19	Unilever Indonesia	Consumer products
20	Wipro Technologies	Information & technology services

Sumber: <http://www.premiomake.com>. diakses pada 28 Desember 2011

MAKE *Award* sendiri merupakan sebuah ajang berbagi *best practices* dalam implementasi *knowledge management* dan *learning organization*. Ukuran yang digunakan dalam menilai organisasi yang menjadi nominasi dalam MAKE *Award* ini terdiri dari delapan kriteria, yaitu; menciptakan budaya perusahaan yang didorong oleh pengetahuan, mengembangkan *knowledge workers* melalui kepemimpinan manajemen senior, menyajikan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan, memaksimalkan modal intelektual perusahaan, menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif, menciptakan suatu organisasi pembelajar, memberikan nilai berdasarkan pengetahuan tentang pelanggan, mentransformasikan pengetahuan perusahaan menjadi nilai bagi pemegang saham.

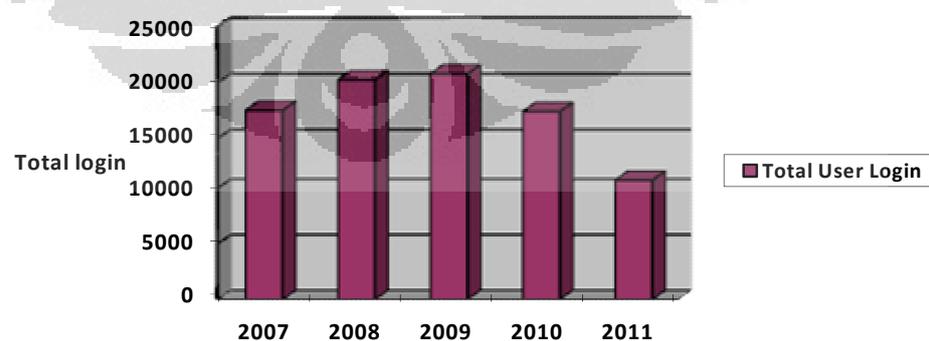
Menurut Siregar, asisten Dewan Gubernur BI yang pernah menjabat dalam tim penanggung jawab program *knowledge management* di BI, bentuk pelaksanaan *knowledge management* Bank Indonesia unggul dalam tiga kriteria dari delapan kriteria yang dikeluarkan oleh MAKE *Award*. Tiga kriteria yang diunggulkan tersebut yaitu menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada pengetahuan, memaksimalkan modal intelektualitas perusahaan, dan mentransformasikan pengetahuan perusahaan menjadi nilai tambah untuk pemegang saham. Feny menambahkan bahwa salah satu tolak ukur keberhasilan

Bank Indonesia dalam menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada pengetahuan adalah banyaknya jumlah pegawai Bank Indonesia yang mengakses program K-Lynx.

Hambatan seringkali muncul sebelum atau bertepatan dengan berlangsungnya suatu kegiatan, begitu pula dengan penerapan *knowledge management* berupa konversi pengetahuan dengan model SECI berbentuk program K-Lynx di Bank Indonesia. Walaupun telah sering menjadi nominasi *MAKE Award* dan keluar sebagai salah satu pemenang, Bank Indonesia juga masih menghadapi berbagai macam rintangan dalam mensukseskan *knowledge management* di lingkungan Bank Indonesia.

Mulai tahun 2010, terjadi perubahan strategi di dalam Bank Indonesia yang menyebabkan program K-Lynx bukan lagi menjadi salah satu elemen penilaian pekerjaan satuan kerja yang berdampak pada insentif pegawai. Menurut Wida, pegawai Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia sekaligus staf yang mengurus program K-Lynx, pihak pembuat kebijakan di Bank Indonesia sendiri menganggap bahwa para pegawai sudah terbiasa menulis artikel dan laporan di program K-Lynx sehingga tidak perlu lagi ada aturan penilaian satuan kerja berdasarkan tulisan pegawai di program K-Lynx tersebut.

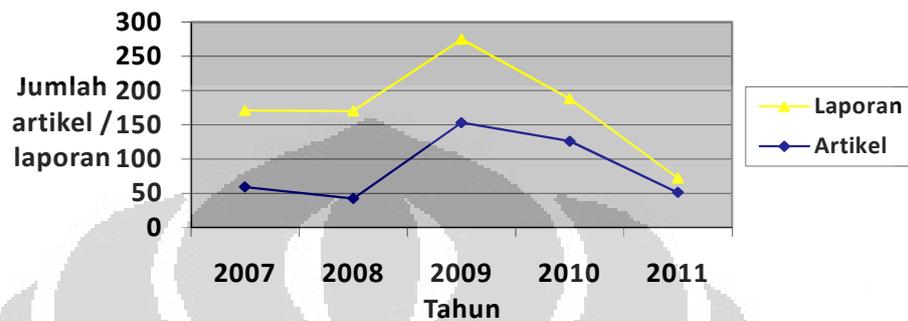
Pada tahun 2010 mulai terjadi penurunan jumlah pegawai yang melakukan *login* di sistem K-Lynx seperti yang ditunjukkan pada grafik 1.1 berikut:



**Grafik 1.1 Jumlah Pegawai DPSI Bank Indonesia yang Melakukan *Login* ke Program K-Lynx tahun 2007 sampai 2011**

Sumber: Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia

Jumlah penulisan artikel dan laporan pada K-Lynx dari tahun 2007 hingga tahun 2011 juga cenderung menurun. Jumlah tersebut didukung oleh grafik 1.2 berikut:



**Grafik 1.2 Jumlah Artikel dan Laporan di Sistem K-Lynx Tahun 2007 sampai 2011**

Sumber: Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia

Menurut Kuncoro, salah satu staf Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi di Bank Indonesia, fenomena yang terlihat melalui grafik 1.1 merupakan gambaran bahwa pengguna sistem K-Lynx menurun, sedangkan grafik 1.2 merupakan gambaran bahwa jumlah artikel dan laporan yang masuk ke sistem K-Lynx mengalami penurunan yang cukup signifikan. Kedua grafik di atas menjelaskan bahwa artikel dan laporan yang ada di K-Lynx pada tahun 2010 dan 2011 hanya ditulis secara rutin oleh beberapa pegawai yang sama.

Siregar mengatakan hal yang tergambar pada grafik 1.1 dan grafik 1.2 merupakan cerminan dari hambatan utama penerapan *knowledge management* di Bank Indonesia. Siregar mengatakan bahwa, “*Teaching smart people to learn is not easy.*” Siregar berpendapat bahwa proses pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan *knowledge management* belum merangkul semua lapisan pegawai di Bank Indonesia karena terkendala oleh sumber daya manusia yang masih sulit untuk berbagi pengetahuan. Pendapat Fenny ini diperkuat oleh Goeltom yang mengatakan bahwa para pegawai BI merupakan kumpulan dari orang-orang cerdas di negeri ini, namun memiliki kekuatan yang lemah dalam berbagi pengetahuan terutama pengetahuan yang akan dibagi ke dalam tim. Hal ini

disebabkan karena pegawai BI cenderung individualistis dan terlalu berkonsentrasi pada penyelesaian tugas pribadi sehingga mengabaikan pentingnya berbagi pengetahuan kepada orang lain (Goeltom, 2008, hal 15).

Hambatan di atas sangat bertolak belakang dengan salah satu kriteria *MAKE Award* yaitu menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif. Kriteria ini mewajibkan suatu perusahaan agar dapat mengubah pengetahuan individu yang berbentuk *tacit knowledge* menjadi pengetahuan organisasi yang berbentuk *explicit knowledge*. Dengan kata lain, hambatan tersebut merupakan penghalang yang cukup mengkhawatirkan dalam penerapan model SECI di Bank Indonesia. (Goeltom, 2008, hal 23)

Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI) Bank Indonesia memiliki andil besar terhadap pelaksanaan program K-Lynx ini. Kuncoro sendiri menyatakan bahwa dulu UKMI (yang berganti nama menjadi DPSI) merupakan direktorat di Bank Indonesia yang paling rutin mengakses K-Lynx. Menurut Setyo pula, pegawai yang dari DPSI juga cukup rutin menuliskan artikel maupun laporan pada situs internal tersebut. Namun setelah pergantian kebijakan, rutinitas pengaksesan K-Lynx di DPSI juga tidak seaktif pada tahun 2009. Padahal sampai sekarang DPSI masih merupakan direktorat di Bank Indonesia yang bertugas untuk mengelola program K-Lynx. Dengan kata lain, pegawai di DPSI merupakan panutan guna mensosialisasikan kegiatan berbagi pengetahuan melalui program K-Lynx bagi seluruh pegawai Bank Indonesia yang tersebar ke beberapa direktorat.

## **1.2 Pokok Permasalahan**

Berdasarkan data yang ada di atas, diasumsikan bahwa partisipasi pegawai Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia untuk melaksanakan proses konversi pengetahuan dengan program K-Lynx belum maksimal. Kurangnya partisipasi dari pegawai DPSI merupakan indikasi bahwa keinginan untuk mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi melalui program K-Lynx masih rendah. Padahal partisipasi mereka merupakan hal yang sangat penting bagi berjalannya upaya pencapaian tujuan bersama di Bank Indonesia. Rendahnya partisipasi pegawai DPSI tersebut dimungkinkan terjadi karena faktor-faktor yang ada di lingkungan Bank Indonesia sendiri. Berkaitan

dengan uraian di atas maka pokok permasalahan penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam penerapan program K-Lynx di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian berdasarkan pokok permasalahan yang ada adalah menggambarkan faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam penerapan program K-Lynx di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta.

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini dapat memberikan signifikansi dari segi akademis maupun dari segi praktis. Dari segi akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk melengkapi studi-studi manajemen pengetahuan khususnya di lingkungan FISIP UI. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang memengaruhi partisipasi pegawai dalam program K-Lynx di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta. Dari segi praktis, penelitian ini dapat bermanfaat bagi Bank Indonesia maupun BUMN lain di Indonesia sebagai masukan untuk penerapan manajemen pengetahuan di dalam organisasi masing-masing.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti memberikan batasan sebagai berikut:

- Data mengenai faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program K-Lynx yang dijadikan penelitian hanya mencakup data pada tahun 2012 tanpa menyertakan pengolahan data pada tahun-tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan wawancara mendalam sebagai salah satu data primer dari penelitian hanya dilakukan pada tahun 2012.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **Bab 1 PENDAHULUAN**

Berisi informasi tentang latar belakang masalah, permasalahan dalam penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab 2 KERANGKA TEORI**

Berisi mengenai tinjauan pustaka yang digunakan peneliti sebagai acuan dalam penelitian. Pada bagian ini juga terdapat rincian teori yang peneliti gunakan.

### **Bab 3 METODE PENELITIAN**

Pada bagian ini, peneliti memberikan penjelasan mengenai metode penelitian yang peneliti gunakan serta alasan pemilihan metode tersebut.

### **Bab 4 GAMBARAN UMUM**

Bagian ini berisi tentang gambaran umum mengenai Bank Indonesia, Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia, dan Program *Knowledge Lynx*

### **Bab 5 ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI RENDAHNYA PARTISIPASI PEGAWAI DALAM PROGRAM KNOWLEDGE LYNX DI DIREKTORAT PENGELOLAAN SISTEM INFORMASI BANK INDONESIA DI DKI JAKARTA**

Bagian ini merupakan analisis antara teori yang digunakan dengan hasil di lapangan. Hasil lapangan tersebut didapat dari wawancara mendalam dengan beberapa informan yang terkait dengan tema penelitian.

### **Bab 6 SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bagian ini, peneliti menarik simpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan analisis pada bab 5 sehingga permasalahan dalam penelitian dapat terjawab. Peneliti juga memberikan saran yang dapat dijadikan masukan membangun bagi pihak yang terkait.

## BAB 2 KERANGKA TEORI

### 2.1 Tinjauan Pustaka

Peneliti akan mengangkat tema mengenai **“Faktor-Faktor yang Memengaruhi Rendahnya Partisipasi Pegawai dalam Program *Knowledge Lynx* di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta.”** Dalam melakukan penelitian perlu dilakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Di sini peneliti mengambil tiga hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pembanding dalam penelitian mengenai partisipasi masyarakat.

Penelitian pertama yang dilakukan **Inge Ingarjati** pada tahun 2006 dalam skripsinya yang berjudul **”Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis *Knowledge Management* di PT. X”**. Adapun tujuan penelitian yaitu untuk menggambarkan penerapan sistem penilaian kinerja berbasis *knowledge management* yang digunakan untuk pengembangan Sumber Daya Manusia di PT.X. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif.

Teori yang digunakan sebagai pijakan awal penelitian ialah teori penilaian kinerja, *knowledge management*, dan manajemen perubahan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sistem penilaian kinerja berbasis *knowledge management* merupakan cara yang tepat untuk mengembangkan sumber daya manusia secara obyektif di PT. X.

Penelitian yang kedua adalah tesis yang berjudul **”Program Pendukung Transfer *Tacit knowledge* Yang Membentuk Jiwa *Entrepreneur* Bagi Mahasiswa UC”** karya **Theresia Bhakti Rosma Dewi** tahun 2006. Penelitian ini bertujuan untuk memberi rekomendasi bagi UC tentang hal-hal yang diperlukan untuk mentransfer *tacit knowledge* yang mendukung jiwa *entrepreneur* kepada mahasiswanya di dalam batas-batas proses belajar mengajar di Perguruan Tinggi.

Penelitian yang telah disebutkan di atas dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Alasannya, karena peneliti menggunakan asumsi dasar teori secara deskripsi analitis dari berbagai teori yaitu *knowledge management*,

kewirausahaan . Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data seperti studi lapangan dan studi kepustakaan. Studi lapangan dilakukan dengan menggunakan penelitian wawancara dan teknik kuesioner. Wawancara dilakukan terhadap para pejabat atau pengelola program, sedangkan kuesioner dilakukan dengan cara random.

Melalui penelitian tersebut, hasil yang didapat adalah rekomendasi dari peneliti kepada UC yaitu memasukan matakuliah kewirausahaan ke dalam kurikulum UC, menggunakan berbagai macam metode *transfer knowledge* yang sesuai agar tujuan dapat tercapai, memperbaharui sarana teknologi untuk mendukung *transfer knowledge*, menekankan seleksi masuk berupa wawancara tentang kewirausahaan kepada calon mahasiswa, menanamkan sasaran yang tepat kepada seluruh civitas academia, dan melakukan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan program tersebut.

Penelitian ketiga adalah tesis karya **Anggar Budhi Nuraini** tahun 2008, dengan judul “**Analisis Penciptaan Pengetahuan Melalui Aplikasi Model SECI Pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia**”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model SECI dan bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model SECI pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia.

Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif dengan melakukan pembuatan operasionalisasi konsep berdasarkan model SECI. Peneliti menganalisis data dari kuesioner, wawancara mendalam, dan studi kepustakaan. Prosedur penelitian yang menghasilkan jenis data deskriptif analitis, seperti tulisan, atau perkataan orang lain dan perilaku yang diamati.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mempunyai persepsi bahwa penciptaan pengetahuan di Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia telah sering dan sering sekali diaplikasikan. Berdasarkan analisis faktor diperoleh gambaran bahwa empat indikator model SECI dalam variabel penciptaan pengetahuan telah diaplikasikan dan memiliki hubungan yang positif sedang sampai dengan kuat, sedangkan berdasarkan analisis korelasi, diperoleh hasil bahwa indikator yang mempunyai hubungan paling dominan dengan variabel penciptaan pengetahuan adalah internalisasi, yang berarti apabila

bentuk internalisasi ditingkatkan secara efektif maka akan berakibat positif terhadap peningkatan penciptaan pengetahuan organisasi.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian**

	<b>Peneliti Pertama</b>	<b>Peneliti Kedua</b>	<b>Peneliti Ketiga</b>	<b>Penelitian yang Dilakukan</b>
<b>1. Nama</b>	Inge Ingarjati	Theresia Bhekti Rosma Dewi	Anggar Budi N	Fitria Diah Sari
<b>2. Judul</b>	Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis <i>Knowledge management</i> di PT. X	Program Pendukung Transfer <i>Tacit knowledge</i> Yang Membentuk Jiwa <i>Entrepreneur</i> Bagi Mahasiswa UC	Analisis Penciptaan Pengetahuan Melalui Aplikasi Model SECI Pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Rendahnya Partisipasi Pegawai dalam Program <i>Knowledge Lynx</i> di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta
<b>3. Tujuan</b>	Mengetahui penerapan sistem penilaian kinerja berbasis <i>knowledge management</i> yang digunakan untuk pengembangan Sumber Daya Manusia di PT.X	Memberi rekomendasi bagi UC tentang hal-hal yang diperlukan untuk mentrasfer <i>tacit knowledge</i> yang mendukung jiwa <i>entrepreneur</i> kepada mahasiswanya di dalam batas-batas proses belajar mengajar di Perguruan Tinggi.	Mengetahui bagaimana penciptaan pengetahuan melalui aplikasi model SECI dan bentuk konversi pengetahuan yang dominan dalam aplikasi model SECI pada Direktorat Pengawasan Bank 3, Bank Indonesia	Mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program <i>Knowledge Lynx</i> di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta

<b>4. Pendekatan Penelitian</b>	Kualitatif	Kualitatif	Kuantitatif	Kualitatif
<b>5. Jenis Penelitian</b>	Deskriptif	Deskriptif Analitis	Deskriptif Analitis	Deskriptif
<b>6. Teknik Pengumpulan Data</b>	Wawancara, dokumentasi, dan observasi	Wawancara dan studi kepustakaan	Kuesioner, wawancara, dan studi kepustakaan	Wawancara dan studi kepustakaan
<b>7. Hasil yang Diperoleh</b>	Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis <i>knowledge management</i> merupakan cara yang tepat untuk mengembangkan sumber daya manusia secara obyektif di PT. X	Rekomendasi dari peneliti kepada UC yaitu memasukan matakuliah kewirausahaan ke dalam kurikulum UC, menggunakan berbagai macam metode <i>transfer knowledge</i> yang sesuai agar tujuan dapat tercapai, memperbaharui sarana teknologi untuk mendukung <i>transfer knowledge</i> , menekankan seleksi masuk berupa wawancara tentang	Berdasarkan analisis faktor diperoleh gambaran bahwa empat indikator model SECI dalam variabel penciptaan pengetahuan telah diaplikasikan dan memiliki hubungan yang positif sedang sampai dengan kuat. Sedangkan berdasarkan analisis korelasi, diperoleh hasil bahwa indikator yang mempunyai hubungan paling dominan dengan variabel penciptaan	Terdapat delapan faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program <i>Knowledge Lynx</i> di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta yaitu faktor tidak adanya <i>reward and punishment</i> dalam pelaksanaan program, faktor adanya pemberlakuan program lain yang lebih menarik, faktor keterbatasan sumber daya manusia, faktor kurangnya sosialisasi program, faktor pegawai yang belum terbiasa melakukan <i>knowledge sharing</i> , faktor tidak adanya standar penulisan dalam program K-Lynx, faktor tampilan menu yang tidak mudah dipahami, serta

		kewirausahaan kepada calon mahasiswa, menanamkan sasaran yang tepat kepada seluruh civitas academia, dan melakukan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan program tersebut.	pengetahuan adalah internalisasi, yang berarti apabila bentuk internalisasi ditingkatkan secara efektif maka akan berakibat positif terhadap peningkatan penciptaan pengetahuan organisasi	faktor <i>Community of Practice</i> yang belum berfungsi dengan baik.
--	--	--	--	---

Sumber: Diolah Peneliti, 10 Maret 2012

## 2.2 Konstruksi Model Teoritis

### 2.2.1 Partisipasi

Kata “partisipasi” bila ditinjau dari segi estimologi merupakan pinjaman dari kata Belanda “*Participation*”. Perkataan *participation* sendiri terdiri dari dua kata yakni “*pars*” yang berarti bagian dan “*capere*” yang berarti mengambil bagian. Secara linguistik, perkataan “*participation*” itu sendiri berasal dari kata kerja “*participate*” yang berarti ikut serta. Dengan demikian partisipasi mengandung pengertian aktif yakni adanya kegiatan atau aktivitas (Sukanto, 1983).

Menurut Davis dan Newstrom (1995, hal 16), partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan kontribusi kepada tujuan dan berbagi bertanggung jawab pencapaian tujuan itu. Di dalam definisi tersebut terdapat tiga gagasan penting, yaitu:

1. *Keterlibatan mental dan emosional*, merupakan yang pertama dan hal yang paling utama. Partisipasi itu berarti keterlibatan mental dan emosional ketimbang hanya berupa aktivitas fisik. Diri orang itu sendiri terlibat, bukan hanya ketrampilannya. Keterlibatan ini bersifat psikologis ketimbang fisik. Seorang yang berpartisipasi terlibat egonya ketimbang hanya terlibat tugas.
2. *Motivasi kontribusi* merupakan gagasan kedua yang penting dalam partisipasi, berarti bahwa seseorang memotivasi orang-orang untuk memberikan kontribusi. Seseorang diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreativitasnya guna mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, partisipasi berbeda dari “kesepakatan”. Praktek kesepakatan hanya menggunakan kreativitas manajer yang mengajukan gagasan kepada kelompok untuk disepakati. Para penyepakat tidak memberikan berkontribusi; para penyepakat sekedar menyetujui. Partisipasi lebih dari sekedar upaya memperoleh kesepakatan atas sesuatu yang telah diputuskan. Partisipasi adalah pertukaran sosial dua arah diantara orang-orang, daripada sekedar prosedur untuk mengalirkan gagasan dari atas. Selain itu, partisipasi sangat meningkatkan motivasi dengan membantu pegawai untuk memahami dan menjelaskan jalurnya untuk mencapai tujuan.
3. *Penerimaan tanggung jawab (acceptance of responsibility)*. Partisipasi mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Ini juga merupakan proses sosial yang melaluinya orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya. Apabila berbicara tentang organisasinya, orang-orang tersebut akan berkata “kami” bukan “mereka”. Partisipasi membantu orang-orang tersebut menjadi warga pegawai yang bertanggung jawab. Namun tanggung jawab yang diemban akibat partisipasi dapat pula mengurangi waktu yang dimiliki pegawai untuk aktifitas lain. Selain itu, pada partisipasi tertentu, seseorang juga mengeluarkan biaya selama melakukan proses partisipasi.

Seorang individu biasanya mempunyai alasan yang mendukungnya untuk melakukan tindakan partisipasi. Alasan tersebut dapat dikatakan sebagai beberapa faktor yang memengaruhi partisipasi pegawai. Menurut Harmidjoyo dalam Hasibuan (2003) terdapat faktor-faktor yang mendukung timbulnya yang mendukung timbulnya partisipasi dan terdapat pula faktor-faktor yang dapat menghambat partisipasi. Faktor yang mendukung timbulnya partisipasi pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Pegawai merasa bahwa suatu program atau kegiatan itu penting baginya.
2. Pegawai merasa bahwa partisipasi akan membawa perubahan ke arah yang lebih baik.
3. Partisipasi terhadap program sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh pegawai
4. Terdapat kondisi dimana pegawai memperoleh dukungan untuk berpartisipasi oleh pemimpinnya.
5. Terdapat kondisi dimana tidak ada hambatan proses, terutama teknis dan finansial.

Di samping faktor-faktor pendukung, Harmidjoyo juga mengemukakan faktor-faktor yang dapat menghambat partisipasi pegawai, yaitu:

1. Pegawai belum dapat menghayati dan merasakan kepentingannya untuk melakukan partisipasi
2. Pemimpin belum sanggup mengatasi masalah dan memberikan pemecahan dari masalah yang muncul dalam proses partisipasi.
3. Tujuan partisipasi pegawai dirasakan belum jelas oleh pegawai.
4. Pegawai belum melihat manfaat yang akan diterima apabila pegawai tersebut melakukan partisipasi terhadap suatu program atau kegiatan.
5. Belum ada rasa keterlibatan batin dan rasa senasib sepenanggungan antar sesama pegawai.
6. Belum ada semacam *reference group* yang menjadi fokus atau panutan bagi para pegawai.
7. Pegawai berasumsi bahwa belum ada pembagian peran dan tanggung jawab yang adil dan terbuka karena peran tersebut hanya dilakukan oleh orang-orang tertentu saja.

8. Pegawai belum melihat hasil yang muncul dari partisipasi mereka atau pemimpin kurang menunjukkan hasil yang sebenarnya ada.
9. Tidak ada organisasi atau wadah yang cukup handal untuk mengelola partisipasi pegawai, sehingga aspirasi dan potensi pegawai kurang tersalurkan secara efektif dan efisien.

### 2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Penelitian ini menggunakan partisipasi pegawai sebagai variabel dengan dipayungi oleh satu konsep besar yaitu teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Menurut Flippo (1981, hal 16):

*“Personal management is the planning, organizing directing, and controlling of the procurement, development, competition, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished”.*

Armstrong (2009, hal 4) berpendapat bahwa:

*“The practice of human resources management (HRM) is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. It covers activities such as strategic HRM, human capital management, corporate social responsibility, knowledge management, organization development, resourcing (human resources planning, recruitment and selection, and talent management), performance management, learning and development, reward management, employee relations, employee well-being and health and safety and the provision of employee services. HRM practice has a strong conceptual basis drawn from the behavioural sciences and from strategic management, human capital and industrial relations theories. This foundation has been built with the help of a multitude of research projects”.*

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi (Armstrong, 2009, hal 9). Kunci

untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas sehingga dapat terwujud suksesnya organisasi.

1. Produktivitas. Diukur dari jumlah output per pegawai, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas pegawai di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem manajemen.
2. Kualitas. Kualitas suatu barang/jasa akan sangat memengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.
3. Pelayanan. SDM sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen SDM harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua pegawai, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan kebijakan SDM.

Untuk mencapai kesuksesan tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, diantaranya sebagai berikut: (Flippo, 1981, hal 61)

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Aktivitas perencanaan ini dilakukan untuk mengantisipasi kekuatan yang akan memengaruhi pasokan dan permintaan akan pegawai. Sedangkan, aktivitas analisis dan penilaian selektivitas SDM juga penting dilakukan sebagai bagian dari menjaga daya saing organisasi. Dukungan informasi akurat dan tepat waktu yang didapatkan dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) sangat dibutuhkan untuk menunjang aktivitas ini.

2. Kesetaraan Kesempatan Bekerja

Kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja (*Equal Employment Opportunity*) memengaruhi aktivitas SDM lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen SDM. Contohnya, perencanaan SDM harus memastikan sumber pegawai yang bervariasi untuk memenuhi jumlah pegawai yang ditetapkan oleh hukum dan

peraturan. Selain itu, pada saat perekrutan, seleksi dan pelatihan, semua manajer harus mengerti peraturan ini.

### 3. Perekrutan

Sasaran perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan pegawai yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh pegawai, analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari fungsi perekrutan. Dari sini, uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dapat dipersiapkan untuk proses perekrutan. Proses seleksi sangatlah menekankan pada pemilihan orang yang memenuhi kriteria persyaratan (*qualified*) untuk mengisi lowongan pekerjaan.

### 4. Pengembangan SDM

Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, karena itu diperlukan pelatihan yang berkesinambungan untuk tanggap pada perubahan teknologi. Pengembangan semua pegawai, termasuk pengawas (*supervisor*) dan manajer, diperlukan untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. Perencanaan Karir (*Career Planning*) mengidentifikasi jalur dan aktivitas setiap individu yang berkembang di suatu organisasi.

### 5. Kompensasi dan Keuntungan

Kompensasi diberikan pada pegawai yang melakukan kerja organisasi seperti pembayaran (*pay*), insentif (*incentive*), dan keuntungan (*benefits*). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji. Program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan atas produktivitas semakin banyak dilakukan. Peningkatan biaya pada keuntungan, contohnya pada keuntungan pemeliharaan kesehatan, selalu menjadi isu penting.

### 6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja

Kesehatan dan keselamatan fisik serta mental pegawai adalah hal yang utama. Occupational Safety and Health Act (OSHA) atau Undang-Undang Keselamatan dan Kesehatan Kerja telah membuat organisasi lebih tanggap

atas isu kesehatan dan keselamatan. Pertimbangan tradisional atas keselamatan kerja terfokus pada mengurangi atau menghapuskan kecelakaan kerja. Pertimbangan lain adalah pada isu kesehatan yang timbul pada lingkungan kerja yang berbahaya seperti resiko terkena bahan kimia atau teknologi baru. Keamanan tempat kerja juga semakin penting karena kekerasasn tidak jarang terjadi di sini.

#### 7. Hubungan Pegawai dan Buruh / Manajemen

Hak-hak pegawai harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat pegawai. Komunikasi dan pembaharuan kebijakan dan peraturan SDM sangat penting untuk dikembangkan sehingga manajer dan pegawai tahu apa yang diharapkan dari mereka.

Peran MSDM telah melebar dan lebih strategis dari hanya sekedar administrasi dan operasi. Peran lama SDM tetap dilakukan dan peran baru SDM terkait dengan isu-isu bisnis modern harus dilaksanakan (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011:18). Tiga peran SDM menurut Mathis and Jackson (2001, hal 15) dijelaskan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.2**  
**Peran MSDM**

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi dan penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi luas global
Waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka Menengah (1-2 tahun)	Jangka yang lebih panjang (2-5 tahun)
Jenis Kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadministrasi manfaat tenaga kerja</li> <li>• Menjalankan orientasi tenaga kerja baru</li> <li>• Menafsirkan kebijakan dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengelola program kompensasi</li> <li>• Merekrut dan menyeleksi untuk jabatan yang sedang lowong</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menilai kecenderungan permasalahan tenaga kerja</li> <li>• Melakukan rencana pengembangan dalam</li> </ul>

	prosedur sumber daya manusia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan laporan pekerjaan yang sama</li> </ul>	menjalankan pelatihan dengan aman <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengatasi keluhan tenaga kerja</li> </ul>	komunikasi tenaga kerja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu organisasi dalam melakukan restrukturisasi dan perampingan</li> <li>• Memberi nasihat tentang merger atau akuisisi</li> <li>• Merencanakan strategi kompensasi</li> </ul>
--	---	--	---

Sumber : Mathis and Jackson (2001:15)

Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

#### 1. Perencanaan SDM

Milkovich dan Nystrom (1999, hal 173) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat. Perencanaan SDM merupakan proses yang secara sistematis mengkaji keadaan SDM untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan. Sedangkan secara umum (luas), Perencanaan SDM adalah proses untuk menetapkan strategi, memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa mendatang.

Manfaat Perencanaan SDM

- Meningkatkan Sistem Informasi SDM, yang secara terus menerus diperlukan dalam mendayagunakan SDM secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan organisasi.
- Mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM oleh manajer SDM, dalam

usaha menggabungkan dengan pengelolaan SDM.

- Untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang (untuk jangka panjang).
- Untuk mengetahui posisi / jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang (untuk jangka pendek).

## 2. Penarikan SDM (Rekrutment)

Proses mendapatkan sejumlah calon pegawai yang berkualifikasi untuk jabatan / pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) dilingkungan suatu organisasi / perusahaan. Proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai.

## 3. Seleksi

Pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok pegawai-pegawai potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu. Pada tahap ini terjadi serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Milkovich dan Nystrom (1999, hal 113) menyatakan bahwa:

*“Selection reduces the list of applicants to those who are most qualified to achieve the desired outputs or results. During the process, HR practitioners try to predict which applicant will be most succesful and will best fit the job and the corporate culture.”*

## 4. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan meliputi program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/ atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Pelatihan merupakan proses melengkapi para pekerja dengan ketrampilan khusus atau kegiatan membantu para pekerja dalam memperbaiki pelaksanaan pekerja yang tidak efisien serta teknik pelaksanaan kerja tertentu secara terinci dan rutin. Sedangkan Pengembangan adalah program untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi.

## 5. Penilaian Prestasi Kerja

Proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja ini merupakan proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pegawai.

### 2.2.3 Knowledge management

Walaupun hanya meneliti satu variabel yaitu partisipasi pegawai, peneliti juga mengikutsertakan teori pendukung yaitu *knowledge management* yang berhubungan dengan program K-Lynx. *Knowledge management* sendiri merupakan bagian dari tindakan manajemen sumber daya manusia di tingkat pengembangan pegawai. Nonaka dan Takeuchi (1995, hal 6) mengartikan *knowledge management* sebagai kemampuan suatu perusahaan secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru, menyebarkan ke seluruh organisasi, dan mewujudkannya kedalam produk, jasa dan sistem perusahaan tersebut. Selain itu, salah seorang pakar dari benua lain, yakni dari Eropa, Karl-Erik Sveiby mengatakan bahwa *knowledge management* merupakan “*creating value by leveraging intangible assets*”. Adapun *value* yang dimaksud adalah totalitas upaya perusahaan yang diberikan kepada para pelanggan dalam bentuk *intangible assets*. Sementara itu, *intangible assets* itu sendiri dimaksudkan pada bentuk-bentuk pengetahuan, yang terdiri dari :

1. Kompetensi yang dimiliki semua personel dalam perusahaan termasuk manajer
2. Organisasi beserta semua hal yang terkait seperti sistem operasional dan hak paten
3. Struktur eksternal yang mencakup pelanggan dan pemasok (Fatwan, 2006)

Secara penerapan, *knowledge management* dibagi menjadi dua jenis. Perbedaan yang paling signifikan di antara jenis *knowledge* adalah *tacit* versus *explicit* (Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal 4). *Tacit knowledge* memiliki sifat yang lebih personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. *Knowledge* jenis ini tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam pikiran para personel organisasi. Menurut Polanyi (1966, hal 7), secara umum *tacit knowledge* dijabarkan sebagai:

1. Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar
2. Susah untuk diucapkan

3. Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman
4. Berbagi pengetahuan melalui percakapan

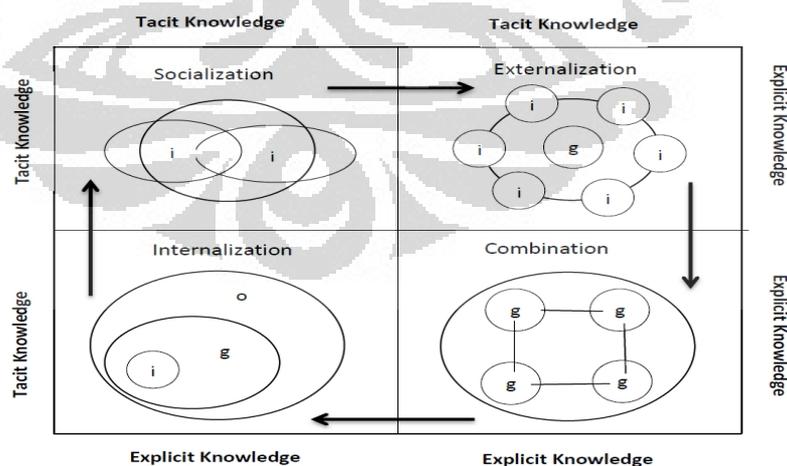
Dengan demikian, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge*. Kemudian *explicit knowledge* yang memiliki sifat lebih formal dan sistematis, sehingga mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carillo et al., 2004). Menurut pernyataan Polanyi (1966) pada saat *tacit knowledge* dapat dikontrol dalam benak seseorang, *explicit knowledge* justru harus bergantung pada pemahaman dan aplikasi secara *tacit*, maka dari itu semua pengetahuan berakar dari *tacit knowledge*.

Secara umum, *explicit knowledge* juga 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.

Selain membuat definisi, Nonaka juga membuat sebuah model proses dalam *knowledge management* yang didalamnya terdapat *Socialization Knowledge*, *Externalization Knowledge*, *Combination Knowledge*, dan *Explicit knowledge* atau yang lebih dikenal dengan SECI Model.



**Gambar 2.1 SECI Model**

Sumber: Nonaka, Ikujiro. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, hal 49.

*Socialization knowledge* diartikan sebagai transfer *knowledge* dari satu individu ke individu lainnya dalam bentuk *tacit knowledge*. Disebutkan bahwa *Socialization* muncul dari aktivitas “berbagi dan menciptakan pengetahuan *tacit* melalui pengalaman langsung”. Sementara itu, *Externalization knowledge* merupakan transformasi *knowledge* dari bentuk *tacit* ke bentuk *explicit*. Dengan *externalization*, pengetahuan *tacit* yang ada dalam diri individu dikeluarkan dan diformulasikan ke dalam media lain yang dapat dengan mudah dipelajari oleh individu lain. Kemudian *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. Terakhir, *internalization knowledge*, yakni transformasi *knowledge* dari bentuk *explicit* ke bentuk *tacit*. Contohnya dengan proses belajar yang kemudian diikuti dengan ‘*learning by doing*’ yang lambat laun membentuk pengetahuan baru dalam diri individu.

Menurut Widayana (2005), *knowledge management* dibangun dengan landasan budaya *knowledge sharing*. Dalam melakukan perubahan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, suatu organisasi pada awalnya melakukan suatu penerapan budaya *knowledge sharing* yang tercipta atas suatu rasa percaya antar pegawai di dalam organisasi tersebut.

#### **2.2.4 Knowledge sharing**

Menurut Van den Hoof dan De Ridder (2004), *knowledge sharing* adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru. Fungsi dari *knowledge sharing* ini adalah memberikan dan mengumpulkan pengetahuan sehingga terciptalah suatu organisasi pembelajar. Pemberian pengetahuan tersebut dilakukan dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain tentang pengetahuan yang dimiliki seseorang, sedangkan pengumpulan pengetahuan dilakukan dengan cara berkonsultasi dengan rekan kerja dengan membagi informasi atau *intellectual capital* yang dimiliki.

Menurut Widayana (2005 hal 44), aktivitas *knowledge sharing* sering kali terjadi tanpa disadari di dalam organisasi, misalnya seperti kegiatan berkumpul bersama kolega di satu *café* atau restoran. Akan tetapi, menjadikan *knowledge*

*sharing* sebagai budaya di dalam organisasi bukanlah hal yang mudah. Kegiatan *knowledge sharing* yang baik adalah kegiatan berbagi pengetahuan yang diikuti dengan proses kodifikasi pengetahuan secara rapi dengan struktur yang sistematis sehingga mudah untuk diakses kembali oleh seluruh pihak yang membutuhkan.

Widayana (2005 hal 51) mengemukakan sistematika dari logika sederhana dari penerapan *knowledge sharing*. Sistematika tersebut dimaksudkan untuk memotivasi dan membangun cara pikir tentang pentingnya *knowledge sharing*. Sistematika tersebut terlihat dari gambar 2.2.



**Gambar 2.2 Sistematika Penerapan *Knowledge Sharing* Menurut Widayana**  
Sumber: Widayana, Lendy. 2005. *Knowledge Management: Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. DKI Jakarta: Bayumedia Publishing. Hal 51.

Menjadikan *knowledge sharing* sebagai bentuk kegiatan yang membudaya dan terdokumentasi merupakan hal yang cukup sulit untuk dilakukan. Pada tahap awal, kegiatan *knowledge sharing* sering terkendala masalah rasa percaya antar orang di dalam organisasi. Menurut Vaas dalam Widayana (2005, hal 22), terdapat enam alasan pegawai tidak ingin untuk melakukan *knowledge sharing* yaitu sebagai berikut:

- Pegawai mau untuk berbagi pengetahuan, namun tidak memiliki cukup waktu untuk melaksanakannya
- Pegawai tidak memiliki keterampilan dalam *knowledge sharing*
- Pegawai tidak mengerti tentang *knowledge sharing* dan manfaatnya
- Tidak adanya komitmen dari manajer senior
- Pegawai tidak memiliki dana untuk ikut dalam kegiatan *knowledge sharing*
- Kegagalan atasan untuk mendorong *knowledge sharing* sebagai budaya di dalam organisasi

Tiwana dalam Widayana (2005) juga mengemukakan alasan pegawai enggan melakukan aktifitas *knowledge sharing*. Alasan tersebut adalah sebagai berikut:

- Knowledge dianggap sebagai keamanan posisi atau kedudukan dalam pekerjaan
- Pegawai takut mendapat nilai dan adanya rasa kecurigaan
- Pegawai takut kehilangan kepemilikan dalam hal keahlian
- Pegawai takut dalam melakukan kesalahan selama proses *knowledge sharing*
- Kurangnya pemahaman akan pentingnya nilai untuk meningkatkan pengetahuan secara terus menerus
- Kurangnya mekanisme *knowledge sharing*
- Kurangnya waktu untuk melakukan tukar menukar pengetahuan dan pengalaman
- Tidak adanya kemauan menggunakan teknologi untuk berbagi pengetahuan.

Kondisi awal yang diperlukan organisasi untuk membentuk budaya *knowledge sharing* adalah membangun iklim saling percaya antar pegawai. Interaksi pegawai melalui kegiatan informal membuat hubungan antar pegawai menjadi akrab sehingga membentuk satu tim kerja tertentu. Keakraban anggota tim tersebut akan ikut meningkatkan kepercayaan dan membuat tim tersebut semakin solid. Tim ini sering disebut dengan istilah *Community of Practice*.

### 2.2.5 *Community of Practice*

Menurut Widayana (2005, hal 102), *Community of Practice* (CoP) adalah forum yang mempertemukan semua fungsi organisasi untuk menggodok berbagai pengetahuan dengan target aktivitas yaitu memecahkan berbagai masalah dan menghasilkan inovasi perusahaan. CoP tidak mengubah struktur organisasi karena CoP bersifat informal yang keberadaannya diakui dan mendapat dukungan penuh dari organisasi. Dengan kata lain, CoP merupakan suatu komunitas praktisi guna memfasilitasi *knowledge sharing* sebagai wujud aktivitas organisasi pembelajar.

CoP berorientasi pada pertukaran praktik pengetahuan, bukan pada jabatan dan fungsi organisasi tertentu. Oleh karena itu, partisipasi aktif seluruh anggota sangat menentukan kualitas CoP. Partisipasi aktif anggota tersebut dapat diekspresikan melalui kebebasan mengeluarkan pendapat dan berbagi pengalaman tanpa terkendala oleh atribut jabatan, batas hirarkis, maupun fungsi pekerjaan dalam organisasi.

Widayana menggolongkan CoP menjadi tiga golongan. Ketiga golongan tersebut adalah sebagai berikut.

#### 1. CoP dalam satu departemen

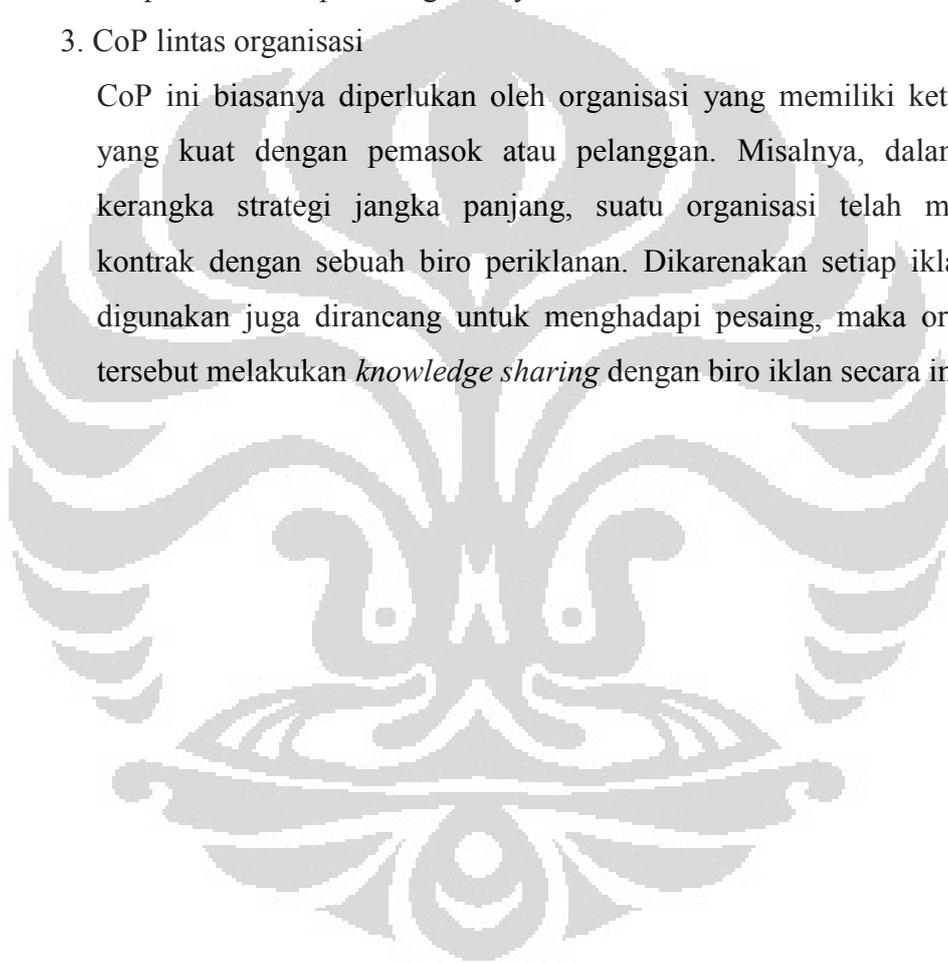
Aktivitas CoP ini melibatkan para praktisi yang ada di dalam departemen atau masing-masing fungsi dalam departemen tersebut. Bahasan yang dibahas oleh CoP golongan ini biasanya berhubungan dengan kepentingan lingkup departemen itu sendiri dan hubungan anatar fungsi di dalam departemen itu.

## 2. CoP lintas departemen

CoP golongan ini melibatkan praktisi semua bagian yang ada di dalam organisasi dan dibagi dalam berbagai topik yang spesifik. Dengan kata lain, terdapat beberapa CoP yang terdapat dalam organisasi. Misalnya, organisasi dapat membentuk CoP pemasaran yang selalu membahas masalah dan solusi pemasaran pada setiap pertemuan, maka semua praktisi dalam organisasi yang mempunyai kepentingan dan tertarik pada hal pemasaran dapat mengikutinya.

## 3. CoP lintas organisasi

CoP ini biasanya diperlukan oleh organisasi yang memiliki keterikatan yang kuat dengan pemasok atau pelanggan. Misalnya, dalam suatu kerangka strategi jangka panjang, suatu organisasi telah menjalani kontrak dengan sebuah biro periklanan. Dikarenakan setiap iklan yang digunakan juga dirancang untuk menghadapi pesaing, maka organisasi tersebut melakukan *knowledge sharing* dengan biro iklan secara intensif.



## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Metode merupakan penjelasan secara teknis mengenai metode-metode yang digunakan dalam suatu penelitian (Muhadjir, 1992, hal. 2). Metode penelitian adalah keseluruhan proses berpikir yang dimulai dari menemukan permasalahan, kemudian peneliti menjabarkannya dalam suatu kerangka tertentu, serta mengumpulkan data bagi pengujian empiris untuk mendapatkan penjelasan dalam penarikan kesimpulan atas gejala sosial yang diteliti (Hasan, 2002, hal. 21). Berdasarkan definisi tersebut, metode penelitian membahas secara keseluruhan mengenai prosedur-prosedur dan teknik-teknik yang dilakukan dalam penelitian.

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell (1994, hal 7), *“Qualitative research focuses on the process that is occurring as well as the product or outcome. Researchers are particularly interested in understanding how things occurs”*.

Pada penelitian ini, peneliti akan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program *Knowledge Lynx* di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta. Peneliti memakai hasil temuan di lapangan untuk membuat analisis pada penelitian ini. Penelitian ini tidak berusaha untuk membuktikan konsep yang telah ada, namun berfokus pada proses penelitian dan hasil temuan di lapangan yang langsung ditemukan oleh peneliti melalui proses wawancara mendalam dengan beberapa informan.

### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data dari penelitian yang bersangkutan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian yang berjudul “Faktor-Faktor yang Memengaruhi Partisipasi Pegawai dalam Program *Knowledge Lynx* Sebagai di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta” berdasarkan klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

### 3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Jika ditinjau dari tujuannya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena (Prasetyo dan Jannah, 2005, hal.42). Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok orang tertentu atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih (Soehartono, 1995, hal.35).

### 3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Dari segi manfaat penelitian, penelitian ini termasuk penelitian murni. Penelitian murni menjelaskan pengetahuan yang amat mendasar mengenai dunia sosial. Penelitian ini diselenggarakan dalam rangka memperluas dan memperdalam pengetahuan secara teoritis (Nawawi, 1985, hal.30). Selain itu, penelitian murni adalah penelitian yang berorientasi pada ilmu pengetahuan dan akademis (Prasetyo dan Jannah, 2005, hal.45). Penelitian murni bertujuan untuk mengecek (memvalidasi) prinsip-prinsip atau pernyataan-pernyataan (proposisi) umum, dan menambah isi himpunan pengetahuan mengenai suatu gejala, dan tujuan akhirnya untuk penyusunan teori (Amrin, 1990, hal.108). Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian murni karena penelitian ini ingin memperdalam pengetahuan tentang konsep partisipasi. Penelitian ini ingin menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program *Knowledge Lynx* di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta.

### 3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu Penelitian

Jika dilihat dari aspek dimensi waktu penelitian, penelitian ini tergolong dalam penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu dan hanya mengambil satu bagian dari fenomena sosial pada satu waktu tertentu tersebut (Prasetyo dan Jannah, 2005, hal.42). Penelitian dengan judul “Faktor-Faktor yang Memengaruhi Rendahnya Partisipasi Pegawai dalam Program *Knowledge Lynx* di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta” termasuk dalam penelitian

*cross sectional* karena penelitian ini dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua hal utama yang memengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu, kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data (Sugiyono, 2005:156).

Untuk mendapatkan data sesuai dengan kebutuhan penelitian maka metode pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah metode penelitian kualitatif sebagai berikut:

#### a. Studi Lapangan

Teknik pengumpulan data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode studi lapangan (*field research*). Metode studi lapangan dilakukan untuk memperoleh data primer mengenai faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program K-Lynx di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan beberapa informan yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan penelitian. Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi (Nasution, 1996:113). Sedangkan menurut Moleong (1993:135) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara ini digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal. Biasanya informan atau informan memiliki pengetahuan dan mendalami situasi, dan merasa lebih mengetahui informasi yang diperlukan (Moleong, 1993:139). Dengan teknik ini, penelitian mempersiapkan terlebih dahulu pedoman wawancara berupa poin-poin pertanyaan yang akan diajukan untuk masing-masing informan yang terkait dengan penelitian ini.

Pada penelitian ini, keterlibatan peneliti yaitu sebagai peneliti total. Peneliti total adalah peneliti keterikatan personal yang sangat kecil, hanya sebagai

pengamat pasif yang tidak memengaruhi jalannya aktivitas di site. Peneliti pada penelitian ini hanya mengamati partisipasi pegawai dalam program K-Lynx di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta tanpa terlibat langsung di dalam proses tersebut.

b. Studi kepustakaan

Untuk memperoleh data sekunder, metode yang dilakukan adalah melalui studi literatur dengan cara menganalisis berbagai literatur yang ada seperti buku, skripsi, dan tesis yang berhubungan dengan penelitian, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya seperti majalah, jurnal, karya ilmiah, internet, dan lain-lain. Data ini digunakan untuk mendukung data primer yang sebelumnya telah dilakukan dengan studi lapangan.

### 3.4 Informan

Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara dalam mendapatkan informasi dan data. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti mewawancarai informan yang terkait dengan tema yang diangkat oleh peneliti yaitu partisipasi pegawai dalam program K-Lynx di DPSI BI. Informan tersebut antara lain:

1. Eddy Susanto, Wakil Direktur Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia DKI Jakarta, untuk mengetahui kebijakan program K-Lynx pasca-DPSI, pemaparan hasil yang didapat dari partisipasi pegawai terhadap program K-Lynx, serta pemberian *reward and punishment* terkait partisipasi pegawai dalam program K-Lynx.
2. Shiddieq Adhityarahman, Kepala Unit Pengelolaan *Stakeholder* sekaligus salah satu pemenang untuk lomba penulisan artikel terbaik di K-Lynx, untuk mengetahui *masterplan program knowledge management* khususnya program K-Lynx serta revisi yang telah dilakukan dan hubungannya dengan penurunan pengakses K-Lynx, manfaat yang didapat dari program K-Lynx dan pemahaman pentingnya program K-Lynx
3. Roni Alhuda, Analis Sistem Informasi Madya, hambatan-hambatan yang muncul dalam pelaksanaan program K-Lynx, tindakan yang diambil guna menanggulangi hambatan tersebut, dan inovasi yang diciptakan dalam program K-Lynx.

4. Yohana Fransisca Wida, Analis Sistem Informasi Pertama, untuk mengetahui keberadaan reference group yang menjadi panutan pegawai lain dalam pelaksanaan program K-Lynx serta sosialisasi mengenai program K-Lynx.
5. Setyo Kuncoro, staf pegawai DPSI BI, untuk mengetahui keinginan mereka dalam mengakses K-Lynx, fasilitas dan fitur K-Lynx, manfaat yang dirasakan, serta bentuk dukungan pemimpin agar pegawai termotivasi mengakses K-Lynx.
6. Adhi Suroso, staf pegawai DPSI BI, untuk mengetahui keinginan mereka dalam mengakses K-Lynx, fasilitas dan fitur K-Lynx, manfaat yang dirasakan, serta bentuk dukungan pemimpin agar pegawai termotivasi mengakses K-Lynx.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan analisis data kualitatif dalam memaknai data yang diperoleh. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi disusun secara sistematis serta kemudian dipilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain sebagaimana dinyatakan Sugiyono (2001, hal 7) sebagai berikut:

*“ data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcript, fieldnotes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others”.*

Dengan melakukan analisis kualitatif, peneliti dapat menfokuskan pada penunjukan makna, deskripsi, dan penempatan data pada konteksnya masing-masing. Untuk mendapatkan yang sesuai, maka teknik-teknik yang dilakukan setelah pengumpulan data adalah:

#### 1. Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data ini berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, menfokuskan pada hal-hal yang penting,

untuk kemudian dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang terkumpul memberikan gambaran yang lebih jelas dan selanjutnya dapat mempermudah peneliti dalam mencari data yang diperlukan.

## 2. Penyajian data

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

## 3. Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap.

### 3.6 Proses Penelitian

Proses penelitian menurut Neuman (2007, hal 9-10) terdiri dari tujuh tahapan yaitu *select topic* (menentukan topik), *focus question* (menentukan fokus permasalahan), *design study* (menentukan bagaimana penelitian dilakukan), *collect data* (mengumpulkan data di lapangan), *analyze data* (menganalisis data), *interpret data* (menginterpretasikan data), dan *inform others* (menuliskan ke dalam laporan). Proses penelitian diawali dengan menentukan topik penelitian, yaitu faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program K-Lynx di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta, kemudian peneliti merumuskan pokok permasalahan yang akan diteliti dan mencari teori yang relevan untuk penelitian. Setelah itu, peneliti membuat rencana penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Berdasarkan rencana penelitian yang telah dibuat dan disetujui, peneliti melakukan pengumpulan data di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia melalui wawancara mendalam dan studi kepustakaan. Data yang telah terkumpul tersebut kemudian dianalisis oleh peneliti. Selanjutnya, peneliti

melakukan interpretasi data yang disajikan dalam bentuk teks naratif dan dalam bentuk laporan tertulis.

### 3.7 Site Penelitian

Peneliti mengambil lokasi penelitian di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI) Bank Indonesia di DKI Jakarta dengan alasan sebagai berikut:

- DPSI merupakan direktorat yang bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan program K-Lynx di Bank Indonesia.
- Berdasarkan data statistik yang telah penulis paparkan di bagian latar belakang terlihat bahwa pengakses situs K-Lynx di DPSI terus menurun padahal DPSI merupakan panutan bagi direktorat lain di Bank Indonesia.

### 3.8 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengalami keterbatasan yaitu sebagai berikut:

- Peneliti tidak dapat mewawancarai salah satu Dewan Gubernur Bank Indonesia untuk mengetahui alasan pencabutan IKU terhadap program K-Lynx. Keterbatasan tersebut terjadi karena sulitnya mengatur waktu yang tepat untuk melakukan wawancara terhadap Dewan Gubernur Bank Indonesia. Oleh sebab itu, peneliti mewawancarai Wakil Direktur DPSI Bank Indonesia agar dapat mendapatkan data yang relevan.
- Peneliti tidak dapat mendapatkan data yang berkaitan dengan jumlah pegawai yang mengikuti sosialisasi program K-Lynx di DPSI pada tahun 2005. Oleh sebab itu, pegawai mewawancarai Kepala Unit Pengelolaan *Stakeholder* DPSI untuk mendapatkan data relevan mengenai sosialisasi K-Lynx pada tahun 2005.

## **BAB 4 GAMBARAN UMUM**

### **4.1 Bank Indonesia**

#### **4.1.1 Visi dan Misi Bank Indonesia**

##### 4.1.1.1 Visi Bank Indonesia

Menjadi lembaga Bank Sentral yang dapat dipercaya (kredibel) secara nasional maupun internasional melaluipenguatan nilai-nilai strategis yang dimiliki serta pencapaian inflasi yang rendah dan stabil.

##### 4.1.1.2 Misi Bank Indonesia

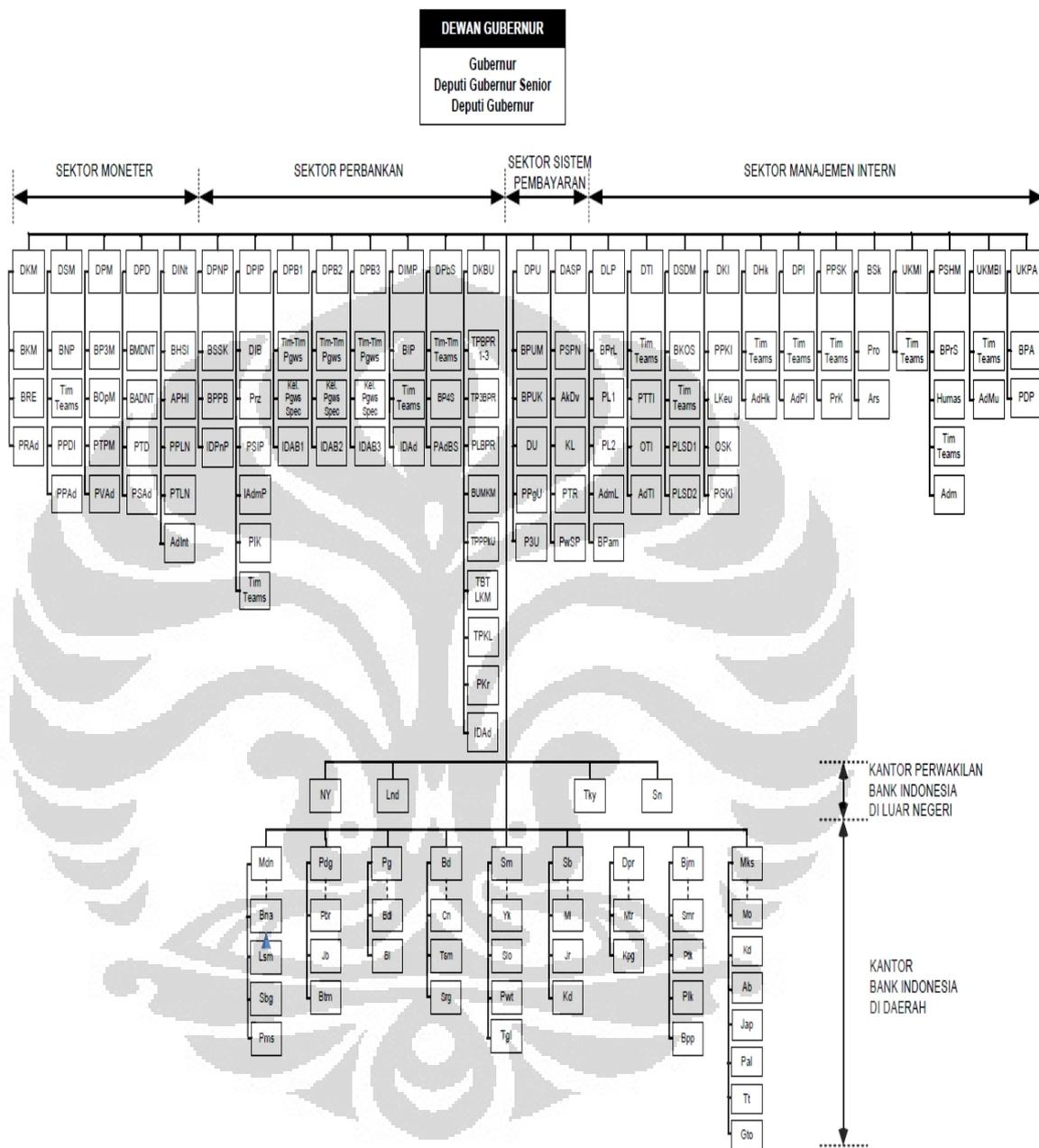
Mencapai dan memelihara kestabilan nilai Rupiah melalui pemeliharaan kestabilan moneter dan pengembangan stabilitas sistem keuangan untuk pembangunan nasional jangka panjang yang berkesinambungan.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi Bank Indonesia**

Organisasi Bank Indonesia dikelompokkan dalam tiga bidang utama yang menggambarkan tugas-tugas pokoknya, yaitu Moneter, Perbankan, dan Sistem Pembayaran. Disamping itu, terdapat pula fungsi manajemen intern sebagai unit pendukung strategis (*strategic support*) untuk menjamin agar pelaksanaan tugas ketiga bidang utama dapat berjalan lancar, efektif, dan efisien. Dalam pelaksanaan tugasnya, Bank Indonesia memiliki jaringan kantor di seluruh wilayah Indonesia yang disebut dengan Kantor Bank Indonesia (KBI) dan beberapa perwakilan di luar negeri yang disebut dengan Kantor Perwakilan (KPw).

Struktur organisasi Bank Indonesia tersebut terus mengalami penyempurnaan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dalam dinamika perekonomian nasional dan internasional. Ke depan arsitektur organisasi Bank Indonesia diarahkan pada dua fokus tugas utama, yaitu Stabilitas Moneter dan Stabilitas Sistem Keuangan.

## STRUKTUR ORGANISASI BANK INDONESIA



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Indonesia**

Sumber: <http://www.bi.go.id/> diakses tanggal 24 Agustus 2011

### 4.1.3 Produk Bank Indonesia

Sebagai Bank Sentral di Indonesia, Bank Indonesia memiliki tiga pilar utama yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan. Tiga pilar utama tersebut ditunjang dengan satu fondasi internal yang bekerja secara sinergis guna mencapai tujuan Bank Indonesia sebagai pemelihara kestabilan nilai rupiah.

Berikut merupakan penjelasan mengenai produk yang tercermin dari masing-masing pilar dan fondasi tersebut.

#### 4.1.3.1. Menetapkan dan Melaksanakan Kebijakan Moneter

Sebagai otoritas moneter, Bank Indonesia menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter untuk mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Arah kebijakan didasarkan pada sasaran laju inflasi yang ingin dicapai dengan memperhatikan berbagai sasaran ekonomi makro lainnya, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun panjang. Pendekatan pengendalian moneter dapat terbagi menjadi beberapa tindakan yaitu sebagai berikut. (<http://www.bi.go.id/> diakses tanggal 24 Agustus 2011)

##### 1. Operasi Pasar Terbuka

Operasi Pasar Terbuka (OPT) dilaksanakan untuk memengaruhi likuiditas rupiah di pasar uang, yang pada gilirannya akan memengaruhi tingkat suku bunga. OPT dilakukan melalui dua cara, yaitu melalui penjualan Sertifikat Bank Indonesia (SBI) dan Intervensi Rupiah. Penjualan SBI dilakukan melalui lelang sehingga tingkat diskonto yang terjadi benar-benar mencerminkan kondisi likuiditas pasar uang. Sedangkan kegiatan intervensi rupiah dilakukan oleh Bank Indonesia untuk menyesuaikan kondisi pasar uang, baik likuiditas maupun tingkat suku bunga.

##### 2. Penetapan Cadangan Wajib Minimum

Kebijakan ini mewajibkan setiap bank mencadangkan sejumlah aktiva lancar yang besarnya adalah persentasi tertentu dari kewajiban segeranya. Saat ini, kebijakan ini tertuang dalam ketentuan Giro Wajib Minimum (GWM) sebesar 5% dari dana pihak ketiga yang diterima bank, yang wajib dipelihara dalam rekening bank yang bersangkutan di Bank Indonesia.

##### 3. Peran sebagai *Lender of The Last Resort*

Bank Indonesia juga berfungsi sebagai *lender of the last resort*. Dalam melaksanakan fungsi ini, Bank Indonesia dapat memberikan kredit atau pembiayaan berdasarkan prinsip syariah kepada bank yang

mengalami kesulitan likuiditas jangka pendek yang disebabkan oleh terjadinya ketidakcocokan dalam pengelolaan dana.

#### 4. Kebijakan Nilai Tukar

Sejak 14 Agustus 1997, Indonesia menerapkan sistem nilai tukar mengambang bebas (*free floating exchange rate system*). Dengan diberlakukannya sistem yang terakhir ini, nilai tukar rupiah sepenuhnya ditentukan oleh pasar sehingga kurs yang berlaku adalah benar-benar pencerminan keseimbangan antara kekuatan penawaran dan permintaan. Untuk menjaga stabilitas nilai tukar, Bank Indonesia pada waktu-waktu tertentu melakukan sterilisasi di pasar valuta asing, khususnya pada saat terjadi gejolak kurs yang berlebihan.

#### 5. Pengelolaan Cadangan Devisa

Dalam mengelola cadangan devisa yang optimal, Bank Indonesia menerapkan sistem diversifikasi, baik berdasarkan jenis valuta asing maupun berdasarkan jenis investasi surat berharga. Dengan cara tersebut diharapkan penurunan nilai dalam salah satu mata uang dapat dikompensasi oleh jenis mata uang lainnya atau penempatan lain yang mempunyai nilai yang lebih baik.

#### 6. Kredit Program

Tugas pemberian kredit program akan dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditunjuk Pemerintah. Pengalihan tugas ini dimaksudkan agar Bank Indonesia dapat lebih memfokuskan perhatian pada pencapaian sasaran-sasaran moneter serta agar dapat tercipta pembagian tugas yang baik antara Pemerintah dan Bank Indonesia.

#### 4.1.3.2 Mengatur dan Menjaga Kelancaran Sistem Pembayaran

Sesuai dengan Undang- Undang No. 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, salah satu tugas Bank Indonesia adalah mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran. Di bidang sistem pembayaran Bank Indonesia merupakan satu-satunya lembaga yang berwenang untuk mengeluarkan dan mengedarkan uang rupiah serta mencabut, menarik dan memusnahkan uang dari peredaran. Disisi lain dalam rangka mengatur dan menjaga kelancaran sistem

pembayaran Bank Indonesia berwenang melaksanakan, memberi persetujuan dan perizinan atas penyelenggaraan jasa sistem pembayaran seperti sistem transfer dana baik yang bersifat real time, sistem kliring maupun sistem pembayaran lainnya misalnya sistem pembayaran berbasis kartu.

#### 4.1.3.3 Mengatur dan Mengawasi Perbankan

Dalam rangka tugas mengatur dan mengawasi perbankan, Bank Indonesia menetapkan peraturan, memberikan dan mencabut izin atas kelembagaan atau kegiatan usaha tertentu dari bank, melaksanakan pengawasan atas bank, dan mengenakan sanksi terhadap bank sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Berkaitan dengan kewenangan di bidang perizinan, selain memberikan dan mencabut izin usaha bank, Bank Indonesia juga dapat memberikan izin pembukaan, penutupan dan pemindahan kantor bank, memberikan persetujuan atas kepemilikan dan kepengurusan bank, serta memberikan izin kepada bank untuk menjalankan kegiatan-kegiatan usaha tertentu.

#### 4.1.3.4 Manajemen Intern

Kebijakan di bidang manajemen intern pada intinya menyangkut pengembangan kelembagaan Bank Indonesia yang meliputi: pengembangan organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), dan infrastruktur.

##### 1. Pengembangan Organisasi

Berkaitan dengan upaya mewujudkan Bank Indonesia baru yang sesuai dengan semangat independensi seperti tertuang dalam UU No.23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, disadari perlu untuk merumuskan kembali suatu visi dan misi organisasi yang sesuai dengan semangat independensi tersebut. Untuk itu, Bank Indonesia telah merumuskan visi dan misi organisasi untuk ditetapkan sebagai strategi jangka panjang Bank Indonesia yang mengarah pada terwujudnya Bank Indonesia yang dipercaya dan disegani.

## 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Langkah-langkah peningkatan kualitas sumber daya manusia di Bank Indonesia telah dirumuskan dengan menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang ditempuh dengan menyempurnakan sistem penerimaan, promosi, mutasi, dan pendidikan serta pelatihan. Di samping itu, Bank Indonesia juga telah mengembangkan nilai-nilai yang sesuai dengan pencapaian tugas visi dan misi Bank Indonesia, yaitu melalui pengembangan budaya kerja yang sesuai dengan tuntutan Undang-undang No. 23/1999 dan dapat diimplementasikan oleh seluruh pegawai serta dapat meningkatkan kontribusi pencapaian kinerja Bank Indonesia.

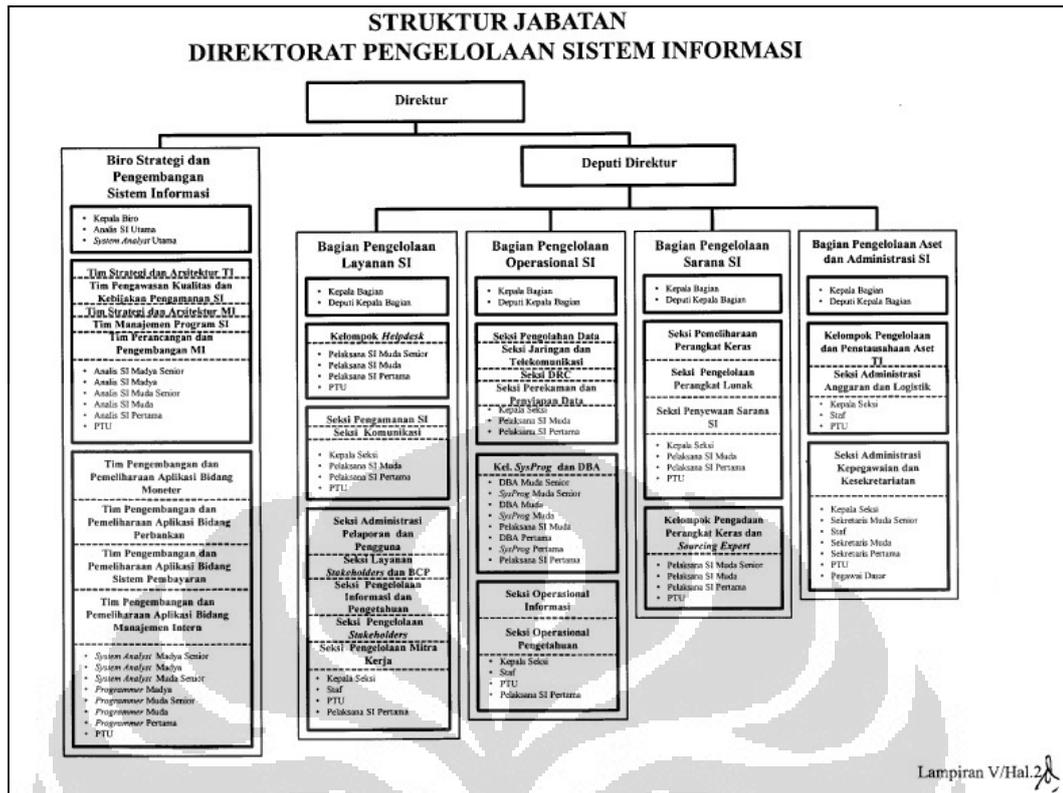
## 3. Pengembangan Infrastruktur

Langkah strategis lainnya yang terus dilakukan adalah penyempurnaan infrastruktur organisasi yang meliputi beberapa aspek antara lain penyempurnaan sistem dan mekanisme tata kerja, termasuk pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, peningkatan manajemen keuangan, pengembangan sistem teknologi informasi, pengembangan kehumasan, penajaman sistem pengawasan intern dan kebijakan hukum, serta pengelolaan dokumen. Produk yang dihasilkan oleh pengembangan infrastruktur ini juga menghasilkan produk-produk yang berkaitan dengan knowledge management dimana terdapat unit khusus yang menangani yaitu Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI).

### **4.2 Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi**

Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI) merupakan direktorat yang mengurus mengenai penyusunan, penyediaan, pengelolaan, pengoperasionalisasian, dan pembantuan teknis mengenai sistem informasi yang terintegrasi dan sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan strategi yang ada di Bank Indonesia. Direktorat ini merupakan gabungan dari dua satuan kerja lama, yaitu Unit Khusus Manajemen Informasi (UKMI) dan Direktorat Teknologi Informasi (DTI). Hingga saat ini jumlah pegawai di DPSI berjumlah 196 orang.

DPSI terbagi lagi menjadi beberapa bagian, yaitu Biro Strategi dan Pengembangan Sistem Informasi, Bagian Pengelolaan Layanan Sistem Informasi, Bagian Pengelolaan Operasional Sistem Informasi, Bagian Pengelolaan Sarana Sistem Informasi, dan Bagian Pengelolaan Aset dan Administrasi Sistem Informasi. Biro Strategi dan Pengembangan Sistem Informasi dibawah langsung oleh direktur, sedangkan Bagian Pengelolaan Layanan Sistem Informasi, Bagian Pengelolaan Operasional Sistem Informasi, Bagian Pengelolaan Sarana Sistem Informasi, dan Bagian Pengelolaan Aset dan Administrasi Sistem Informasi dibawah oleh deputy direktur. Pada Biro Strategi dan Pengembangan Sistem Informasi sendiri terbagi menjadi sembilan tim didalamnya, yaitu Tim Strategi dan Arsitektur Teknologi Informasi, Tim Pengawasan Kualitas dan Kebijakan Pengamanan SI, Tim Strategi dan Arsitektur Manajemen Informasi, Tim Perancangan dan Pengembangan Manajemen Informasi, Tim Pengembangan dan Pemeliharaan Aplikasi Bidang Moneter, Tim Pengembangan dan Pemeliharaan Aplikasi Bidang Perbankan, Tim Pengembangan dan Pemeliharaan Aplikasi Bidang Sistem Pembayaran, dan Tim Pengembangan dan Pemeliharaan Aplikasi Bidang Manajemen Intern, sedangkan untuk penjelasan Bagian Pengelolaan Layanan, Operasional, Sarana, Aset dan Administrasi Sistem Informasi dapat dilihat pada gambar 4.2



Lampiran V/Hal.28

**Gambar 4.2 Struktur Jabatan Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi  
Bank Indonesia**

Sumber : SE Intern No.13/32/INTERN tanggal 16 September 2011

### 4.3 Program Knowledge Lynx

Knowledge Lynx atau K-Lynx merupakan sebuah sistem intranet yang dikelola oleh Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI) dan dapat diakses oleh seluruh pegawai Bank Indonesia yang memiliki *domain account* pada sistem tersebut. Sistem Knowledge Lynx menggunakan metode *single sign-on*, maka apabila pegawai tidak menggunakan *domain account* maka sistem secara otomatis akan meminta Anda untuk *login* terlebih dahulu. *Domain account* tersebut terdiri atas nama pengguna yang berkapasitas sebagai pegawai Bank Indonesia dan password. Setelah melakukan *login*, setiap pegawai akan memiliki otoritasnya masing-masing di dalam Sistem Knowledge Lynx.



**Gambar 4.3** Tampilan Knowledge Lynx Bank Indonesia

Sumber: *Petunjuk Teknis Penggunaan Knowledge Lynx*. 2009. Bank Indonesia

Program K-Lynx ini mulai dilakukan sejak tahun 2005. Sejak awal penerapan program K-Lynx hingga tahun 2009, penulisan artikel dan laporan di K-Lynx merupakan kewajiban yang dikenakan kepada seluruh pegawai Bank Indonesia dengan maksud agar pegawai Bank Indonesia terbiasa dengan budaya berbagi pengetahuan dengan menggunakan instrument intranet. K-Lynx juga dijadikan sebagai sumber penilaian kinerja satuan kerja di Bank Indonesia. Hal tersebut pula berkaitan dengan pemberian insentif bagi para pegawai yang secara konsisten memberi kontribusi melalui sistem K-Lynx ini.

Menurut Surat Edaran Bank Indonesia No. 8/87/INTERN Tgl. 27-12-2006, K-Lynx memiliki tujuan dan prinsip dasar yaitu sebagai berikut.

1. Tujuan Knowledge Lynx adalah:
  - a. Memberikan sarana terciptanya perilaku belajar dan berbagi pengetahuan.
  - b. Memberikan sarana penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan organisasi.

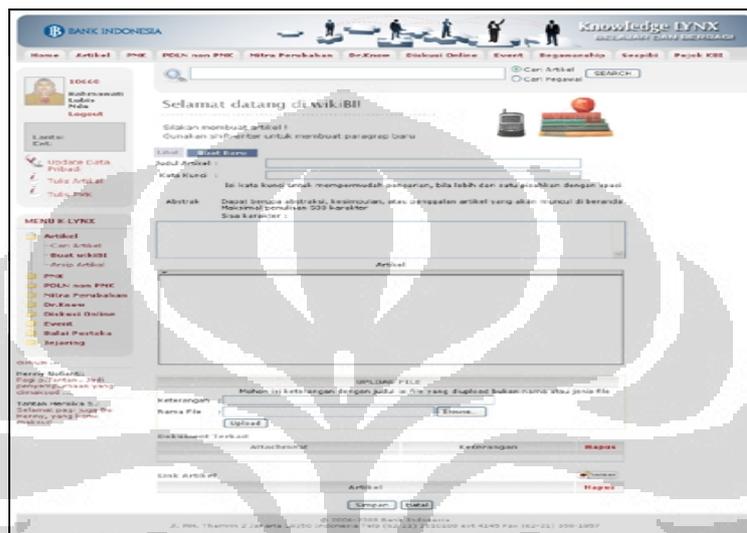
- c. Memberikan kemudahan bagi *user* dalam memanfaatkan modal intelektual yang dimiliki oleh organisasi (*intellectual capital organization*)
2. Prinsip Dasar Knowledge Lynx adalah:
- a. Alat bantu untuk penyimpanan pengetahuan dalam mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan
  - b. Bersifat terbuka untuk diakses oleh setiap pegawai dalam rangka belajar dan berbagi pengetahuan.

Secara garis besar, K-Lynx ditujukan sebagai tempat dimana pegawai dapat menuliskan artikel dan laporan selama masa pelatihan dengan tujuan agar menjadi bahan pembelajaran pula bagi seluruh pegawai Bank Indonesia lainnya. Artikel dan laporan tersebut ditujukan agar terjadinya perputaran informasi yang pada akhirnya menghasilkan pengetahuan yang tidak hanya menjadi milik satu orang pegawai saja, melainkan menjadi pengetahuan organisasi. Hal tersebut selaras dengan tujuan Bank Indonesia untuk menjadi Organisasi Berbasis Pengetahuan (OBP).

K-Lynx menyediakan fitur-fitur yang disediakan bagi seluruh lapisan jabatan yang ada di Bank Indonesia. Fitur-fitur tersebut terbagi menjadi lima, yaitu:

## 1. WikiBI

WikiBI merupakan fitur yang dibuat untuk menampung artikel yang ditulis oleh pegawai Bank Indonesia. Artikel ini dapat berupa tulisan dengan tema bebas. Selain dapat menulis artikel di WikiBI, pegawai Bank Indonesia juga dapat membaca artikel-artikel yang dibuat oleh pegawai lain serta dapat menuliskan komentar terhadap artikel tersebut.



**Gambar 4.4** Fitur WikiBI

Sumber: *Petunjuk Teknis Penggunaan Knowledge Lynx*. 2009. Bank Indonesia

## 2. Pojok Kolaborasi Bank Indonesia (KBI)

Pojok KBI adalah sebuah fitur yang berisi tentang artikel yang telah dikumpulkan sehingga menjadi sebuah modul. Modul tersebut umumnya berisi artikel tentang kolaborasi dari pekerjaan-pekerjaan yang ditangani oleh dua direktorat atau lebih. Pojok KBI sendiri umumnya memuat artikel yang berhubungan dengan tema moneter.

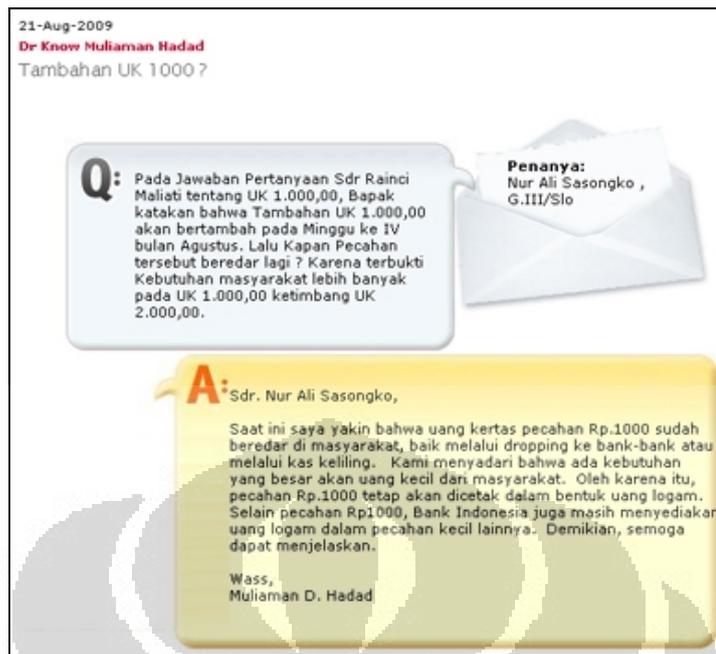


Gambar 4.5 Artikel pada Pojok KBI

Sumber: *Petunjuk Teknis Penggunaan Knowledge Lynx*. 2009. Bank Indonesia

3. Dr. Know

Dr. Know adalah fitur tanya jawab antara pegawai Bank Indonesia dengan pejabat Bank Indonesia yang dianggap menguasai bidang tertentu. Pejabat yang menjadi Dr. Know akan memberi jawaban bagi pertanyaan pegawai yang diajukan. Fitur ini ditujukan agar para pegawai dapat berinteraksi dan berdiskusi langsung dengan pejabat yang dianggap kompeten di bidangnya.



**Gambar 4.6** Pertanyaan dan Jawaban di Fitur Dr. Know

Sumber: *Petunjuk Teknis Penggunaan Knowledge Lynx*. 2009. Bank Indonesia

#### 4. Laporan Peningkatan Mutu dan Keterampilan (PMK)

Laporan Peningkatan Mutu dan Keterampilan (PMK) merupakan laporan yang berasal dari kegiatan pengembangan diri atau yang sering disebut sebagai *training* pegawai. Setiap pegawai BI wajib melakukan kegiatan *training* minimal dua kali dalam satu tahun dengan persetujuan direktur. Setelah melakukan *training*, pegawai juga dihimbau untuk menuliskan pengetahuan yang didapatkan dalam kegiatan peningkatan mutu dan keterampilan tersebut. Pegawai lain juga dapat membaca dan memberi komentar terhadap laporan PMK tersebut.

#### 5. Laporan Perjalanan Dinas Luar Negeri (PDLN)

Fitur Laporan PDLN ini ditujukan kepada pegawai yang melakukan perjalanan dinas ke luar negeri, contohnya mengikuti konferensi atau melakukan kunjungan ke cabang Bank Indonesia yang ada di beberapa negara lain. Melalui fitur ini, pegawai dapat mendaftar untuk melakukan perjalanan ke luar negeri. Setelah melakukan perjalanan, pegawai wajib menuliskan laporan perjalanan dinas tersebut pada fitur yang sudah disediakan oleh K-Lynx.

Cari Peserta: <input type="text"/> <input type="button" value="Submit"/> Kosongkan untuk tampilkan semua data			
NIP	Nama	SATKER	Gol
06343	Rasmo Samiun	Direktorat Pengelolaan Devisa	G.VIII
06368	Rivonny Radji	KBI Kupang	G.IV
06372	Budi Waluyo	Direktorat Perbankan Syariah	G.V
06374	Wiwoho	KBI Surabaya	G.VI
06389	A.Rasjid Madjid	KBI Jember	G.VI
06402	Ratu Desiana S.	Unit Khusus Manajemen Informasi	G.IV
06545	Kasimin	KBI Yogyakarta	G.III
06580	Juningsih P.	Direktorat Hukum	G.V
06583	Ruwijati	Direktorat Pengawasan Bank 1	G.IV
06602	Yoyod Suherman	KBI Bandung	G.II
06672	I Ketut Sudiarsa	DASP	G.VI

Halaman : 2 dari 547

**Gambar 4.7 Urutan Pendaftar PDLN di K-Lynx**

Sumber: *Petunjuk Teknis Penggunaan Knowledge Lynx*. 2009. Bank Indonesia

## 6. Begawanship

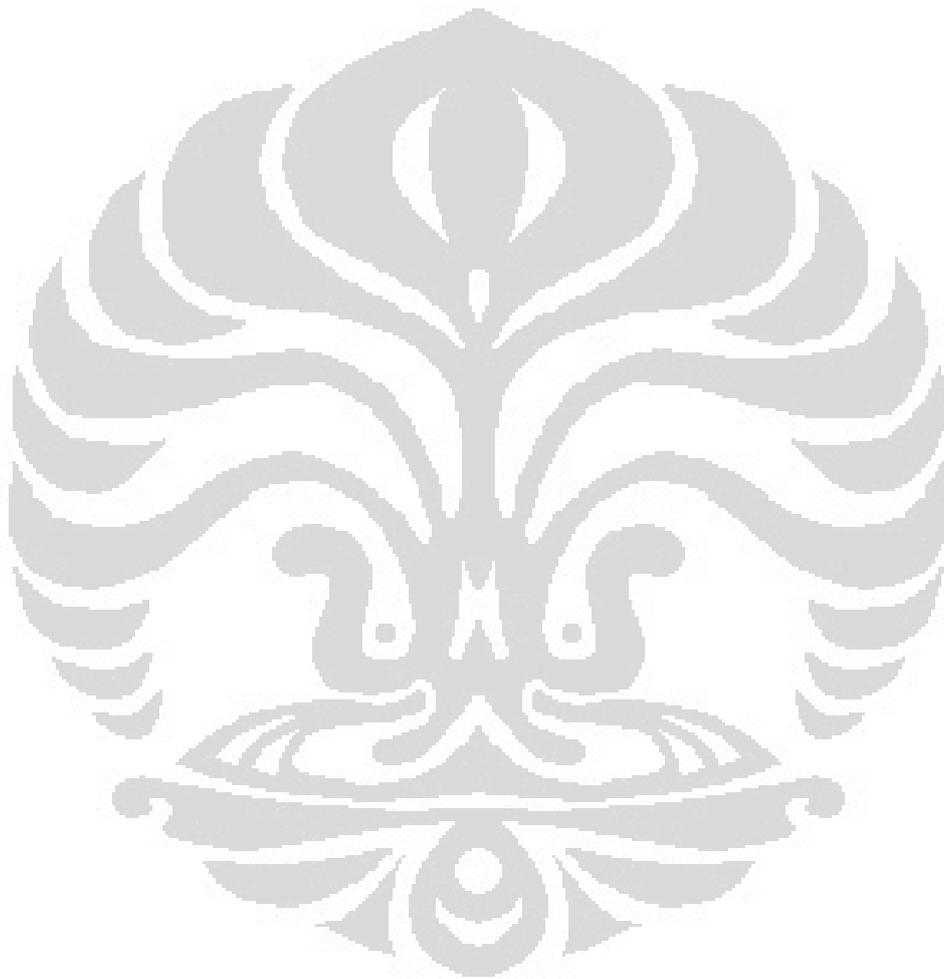
Begawanship adalah fitur aplikasi untuk menyimpan kodifikasi pengetahuan dari anggota Dewan Gubernur dan pegawai utama yang akan menjalani masa purna bakti. Kodifikasi tersebut berupa buku disimpan dengan bentuk *digital* dengan aplikasi yang memungkinkan seluruh pegawai yang megakses K-Lynx dapat mengunduh buku tersebut.



**Gambar 4.8 Kumpulan Buku Begawanship**

Sumber: *Petunjuk Teknis Penggunaan Knowledge Lynx*. 2009. Bank Indonesia

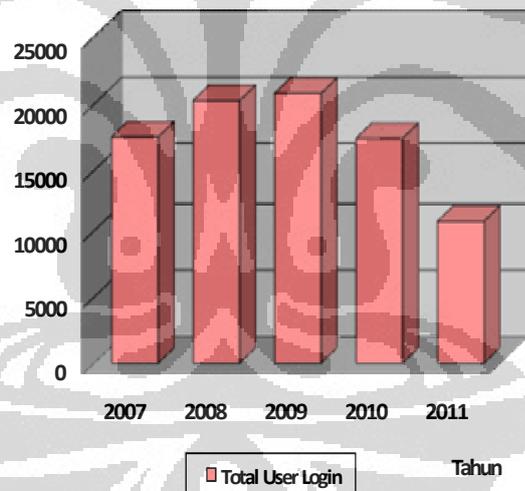
Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari DPSI, hingga tahun 2011 terdapat total 3.559 buah laporan yang telah ditulis oleh pegawai Bank Indonesia di K-Lynx. Laporan PMK dan PDLN dari DPSI sendiri berjumlah 445 buah laporan.



**BAB 5**  
**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR YANG MEMENGARUHI RENDAHNYA**  
**PARTISIPASI PEGAWAI DALAM PROGRAM *KNOWLEDGE LYNX* DI**  
**DIREKTORAT PENGELOLAAN SISTEM INFORMASI BANK**  
**INDONESIA DI DKI JAKARTA**

**5.1 Partisipasi Pegawai DPSI dalam Program *Knowledge Lynx***

Sebelum menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program *Knowledge Lynx* (K-Lynx) di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI) Bank Indonesia, peneliti terlebih dahulu memaparkan tentang kondisi partisipasi pegawai DPSI dalam program K-Lynx ini. Berdasarkan data yang didapat oleh peneliti dari pihak DPSI, terlihat bahwa terjadi penurunan partisipasi pegawai dalam program K-Lynx sejak tahun 2010. Hal tersebut ditandai dengan menurunnya akses *user login* dalam situs K-Lynx seperti yang terlihat pada grafik berikut.



**Grafik 5.1 Jumlah Pegawai DPSI BI yang Melakukan *Login* ke Program K-Lynx Tahun 2007 sampai 2011**

Sumber: Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia

Berdasarkan grafik 5.1, terlihat bahwa akses program K-Lynx yang dilakukan oleh pegawai pada tahun 2007 menunjukkan 17.519 kali proses *login*, lalu pada tahun 2008 meningkat hingga 20.257 proses *login*. Pada tahun 2009 jumlah *login* yang dilakukan pegawai terus meningkat hingga 20.798 kali, namun

pada tahun 2010 angka tersebut turun menjadi 17.408 atau terjadi penurunan sebanyak 16,30 %. Penurunan angka pengakses program K-Lynx terus berlanjut ke tahun 2011 dengan jumlah akses *user login* sebanyak 10.709. Dengan kata lain, hingga tahun 2011 telah terjadi penurunan total pengaksesan program K-Lynx sebanyak 48,50 % jika dibandingkan dengan total pengaksesan program K-Lynx pada tahun 2009.

## **5.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Rendahnya Partisipasi Pegawai dalam Program K-Lynx di DPSI Bank Indonesia**

Berkurangnya partisipasi pegawai DPSI dalam program K-Lynx ini dapat terjadi karena faktor-faktor tertentu. Faktor-faktor tersebut didapatkan dan dianalisis oleh peneliti dari hasil temuan lapangan setelah melakukan wawancara mendalam dengan para informan. Berikut merupakan analisis faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program *Knowledge Lynx* di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta.

### **5.2.1 Tidak Adanya *Reward and Punishment* dalam Pelaksanaan Program**

Pegawai merupakan elemen penting dalam berjalannya suatu proses penyebaran pengetahuan. Proses penyebaran pengetahuan melalui program K-Lynx di DPSI BI ini juga tidak luput dari peran serta pegawai sebagai pengguna atau *user*. Pada dasarnya, program K-Lynx ini diciptakan untuk menghimpun kesadaran pegawai untuk terus menuliskan laporan yang terdiri atas laporan Peningkatan Mutu dan Keterampilan (PMK) dan laporan Perjalanan Dinas Luar Negeri (PDLN). Penulisan laporan PMK dan PDLN oleh pegawai merupakan bentuk dari tindakan berbagi pengetahuan antar pegawai yang menjadi inti dari program K-Lynx ini.

Peran penting pegawai ini yang menjadi alasan bagi Dewan Gubernur untuk memasukan K-Lynx sebagai komponen dari Indikator Kinerja Utama (IKU) pada tahun 2005. IKU adalah keputusan Dewan Gubernur Bank Indonesia dalam menentukan indikator-indikator yang dijadikan penilaian setiap direktorat atau yang sering disebut satuan kerja (Satker). Sejak tahun 2005, penulisan laporan PMK dan PDLN di situs K-Lynx merupakan salah satu kewajiban yang dikenakan kepada setiap pegawai Bank Indonesia. Keputusan Dewan Gubernur untuk memasukan program K-Lynx dalam IKU dapat dikatakan sebagai bentuk paksaan

kepada pegawai karena apabila ada satu orang saja dalam satuan kerja yang tidak menuliskan laporan PMK dan PDLN ke situs K-Lynx, maka akan berdampak pada penilaian dari Dewan Gubernur pada suatu direktorat. Penilaian tersebut tidak hanya dikenakan kepada Direktur pada suatu satker tertentu, tapi juga berimbas kepada seluruh bawahan di dalam satker. Secara otomatis, K-Lynx berpengaruh pada jumlah insentif yang diberikan kepada pegawai pada masing-masing satker. Hal ini sesuai dengan pernyataan Shiddieq Adhityarahman selaku Kepala Unit Pengelolaan *Stakeholder* DPSI:

*“Makanya dulu kita terapkan IKU, kalau tidak mengisi direkturmu kena loh, kalau direkturmu jelek maka nilai yang dibawahnya jelek semua, kalau nilainya jelek nanti bonusnya akan berkurang.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012)

Dengan pemberlakuan K-Lynx sebagai IKU, maka *reward* dan *punishment* menjadi jelas bagi para pegawai. *Reward* dan *punishment* yang dirasakan pegawai dapat terlihat dari besaran insentif yang diterima oleh para pegawai nanti. Tindakan ini dilaksanakan dengan pemantauan yang berkala kepada masing-masing satuan kerja. *Reward* dan *punishment* ini dilaksanakan secara ketat dengan menggunakan peringatan tertentu yang otomatis muncul guna memperingatkan pegawai maupun satker yang belum melengkapi penulisan PMK dan/ atau PDLN, misalnya jika dalam satu satker terdapat satu orang saja yang tidak pernah menuliskan PMK dan PDLN, maka akan ada lampu peringatan. Lampu peringatan itu langsung muncul pada tampilan layar komputer semua pegawai dalam satu satker ketika mengakses K-Lynx. Lampu peringatan tersebut terdiri dua yaitu lampu hijau apabila semua pegawai dalam satker berpartisipasi aktif dalam K-Lynx dan lampu merah apabila ada satu orang pegawai atau lebih yang belum menuliskan laporan PMK dan/ atau PDLN. Hal ini sesuai dengan pernyataan Shiddieq Adhityarahman selaku Kepala Unit Pengelolaan *Stakeholder* DPSI:

*“Ya begitu ada pegawai yang tidak sharing, tidak menuliskan hasil pelatihannya di Knowledge Lynx, jadi langsung hijau..jadi ada layarnya itu kan hijau jadi kalau ada yang satu yang tidak sharing itu merah, tidak ada kuning, kalau yang lain kan ada kuning atau peringatan nah ini tidak, langsung merah. Satu orang saja, jadi mau tidak mau semua harus.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012)

Pemberlakuan *reward* dan *punishment* terlihat dari pemberian insentif bagi pegawai dalam satu direktorat atau satker diberikan setiap akhir tahun. Besaran insentif yang diberikan sebagai *reward* untuk seluruh pegawai dalam satu direktorat adalah 80% dari gaji pokok pegawai yang bersangkutan. Insentif tersebut diberikan apabila dalam jangka waktu satu tahun semua pegawai dalam satu direktorat telah melaporkan kegiatan pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai di dalam maupun luar negeri. Dengan kata lain, jika total pelatihan di dalam dan luar negeri yang dilakukan pegawai DPSI BI dalam satu tahun adalah sebanyak 196 kali, maka pegawai DPSI BI wajib melaporkan kegiatan pelatihan tersebut dalam bentuk 196 laporan PMK atau PDLN ke situs yang telah disediakan yaitu K-Lynx.

Pelaporan PMK dan PDLN setiap tahun juga harus dipertanggungjawabkan langsung oleh direktur dalam satu direktorat kepada jajaran Dewan Gubernur. Para Dewan Gubernur ini nantinya akan memberikan penilaian IKU yaitu pemberian nilai 100 bagi satu direktorat yang melaporkan seluruh kegiatan pelatihan di program K-Lynx. Nilai 100 yang diberikan oleh Dewan Gubernur tersebut merupakan syarat utama agar seluruh pegawai dalam satu direktorat dapat memperoleh insentif dari partisipasi rutin terhadap program K-Lynx. Masing-masing pegawai dalam satu direktorat yang mendapatkan nilai 100 oleh Dewan Gubernur akan memperoleh insentif 80% dari gaji pokok masing-masing pegawai dan diberikan setiap bulan Desember. Sebaliknya, jika terdapat satu pegawai saja dalam satu direktorat yang tidak melengkapi laporan PMK atau PDLN dalam program K-Lynx, maka Dewan Gubernur akan memberikan teguran pada direktur di direktorat tersebut pada saat pertanggungjawaban IKU oleh direktur. Dengan kata lain, pada tahun yang bersangkutan seluruh pegawai dalam satu direktorat yang tidak melengkapi pelaporan PMK atau PDLN tidak akan mendapatkan insentif dari pengaksesan program K-Lynx. Tidak adanya pemberian insentif bagi satu direktorat yang tidak melengkapi laporan PMK dan PDLN ini merupakan suatu bentuk *punishment* dari pemberlakuan IKU tersebut.

Seiring dengan penerapan K-Lynx sebagai IKU, terlihat bahwa terjadi peningkatan animo pegawai DPSI dalam mengakses program K-Lynx sejak

pertama kali program K-Lynx dibentuk pada tahun 2005 hingga tahun 2009. Menurut Shiddieq Adhityarahman, dari tahun 2005 hingga tahun 2009, DPSI selalu mendapatkan nilai 100 dari Dewan Gubernur atas kelengkapan jumlah laporan PMK dan PDLN pegawai dalam program K-Lynx dan seluruh pegawai mendapatkan insentif sebesar 80% dari gaji pokok pada akhir tahun. Hal tersebut berarti bahwa dari tahun 2005 hingga tahun 2009, pelaporan PMK dan PDLN pada program K-Lynx yang dilakukan oleh pegawai DPSI dilaksanakan dengan baik. Berikut kutipan pernyataan Shiddieq Adhityarahman dalam penggalan wawancara mendalam.

*“Selama IKU diterapkan dalam program K-Lynx, sekitar tahun 2005 hingga tahun 2009, UKMI atau DPSI selalu mendapatkan poin 100 dari Dewan Gubernur. Imbasnya ke bonus pegawai, 80% dari gaji pokok. Jadi ya kalo seperti anak PCPM, gaji pokoknya 8 juta, maka insentif dari program K-Lynx ini aja 6,4 juta. Itu per tahun ya, akhir tahun biasanya itu dikasih. Kalo satu direktorat dapat poin 100 dari Dewan Gubernur, ya semua pegawai dalam direktorat itu ya dapat bonus semua, enggak ada yang enggak. Tapi kalo enggak dapat poin 100, misalnya harusnya ada 100 laporan PMK dan PDLN, yang dilaporin ke K-Lynx cuma 95 laporan, ya enggak dapat poin seratus, berarti tahun itu semua pegawai dalam satu direktorat dak dapat bonus semua. Semua dalam satu direktorat enggak dapat walaupun yang nulis enggak nulis laporan cuma beberapa orang.”*  
(Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 14 Juni 2012)

Pada akhir tahun 2009, Dewan Gubernur mengeluarkan keputusan baru yang menyebutkan bahwa K-Lynx bukan lagi sebagai komponen yang termasuk dalam IKU. Dengan kata lain, K-Lynx tidak lagi menjadi indikator dalam penilaian satuan kerja. Keputusan Dewan Gubernur ini diambil karena para jajaran tersebut berasumsi bahwa pegawai BI telah terbiasa untuk menuliskan PMK dan PDLN ke dalam K-Lynx sehingga tidak perlu ada lagi peraturan yang memaksa pegawai. Pegawai dianggap telah memahami sepenuhnya tentang kepentingannya dalam berpartisipasi terhadap program K-Lynx. Berikut pernyataan dari Yohana Fransisca Wida selaku Asisten Sistem Informasi Pertama DPSI BI:

*“Jadi awalnya itu menggalakkan orang untuk berbagi, jadi salah satu caranya jajaran Dewan Gubernur maksa orang lah, kemudian dengan*

*diharapkan sadarnya orang masukin ke situ, jadi tidak diukur lagi.”*  
(Wawancara mendalam dengan Wida pada tanggal 18 April 2012)

Kebijakan yang dilaksanakan di seluruh direktorat di Bank Indonesia berada di bawah keputusan jajaran Dewan Gubernur. Dengan kata lain, Bank Indonesia menggunakan pola pengambilan kebijakan secara sentralistis, maka apabila Dewan Gubernur memutuskan untuk memberlakukan suatu kebijakan, setiap direktorat yang ada di dalam Bank Indonesia wajib mengikuti instruksi Dewan Gubernur tersebut. Pencabutan IKU terhadap penerapan program *Knowledge Lynx* ini juga berkaitan dengan pola pengambilan kebijakan yang dilakukan secara sentralistis di Bank Indonesia. Berikut pernyataan yang dikemukakan oleh Shiddieq Adhityarahman dalam penggalan wawancara mendalam yaitu sebagai berikut:

*“...tapi entah kenapa pertimbangan Dewan Gubernur mungkin ‘oh ini kan sudah bagus, coba jangan pakai IKU’. Awalnya IKU itu pasti dari Dewan Gubernur, jadi mungkin terlalu optimis atau gimana jadi IKU dicabut, tapi sampai sekarang sayangnya belum ada revisi lagi, revisi kebijakan itu jadi ya IKUnya tidak diterapkan lagi. Kita yang di bawah ini ya nurut saja bagaimana instruksi dari atas.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012).

Tepat setahun setelah pencabutan IKU terhadap program K-Lynx, yaitu pada tahun 2010, terjadi penurunan partisipasi pegawai DPSI dalam program K-Lynx ini. Selain terjadi penurunan jumlah *user login* sebanyak 16,30 % tepat setahun setelah pencabutan K-Lynx sebagai IKU seperti yang terlihat pada grafik 5.1, penurunan juga terjadi pada jumlah laporan hasil pelatihan yang ditulis oleh pegawai DPSI. Penurunan jumlah laporan hasil pelatihan yang signifikan tersebut dapat terlihat pada tabel 5.1.

**Tabel 5.1 Jumlah Pelatihan yang Dilakukan Pegawai dan Jumlah Laporan Hasil Pelatihan pada Program K-Lynx dari tahun 2005 sampai 2011**

Tahun	Jumlah Pelatihan yang Diikuti Pegawai	Jumlah Laporan Hasil Pelatihan pada Program K-Lynx
2005	94	94
2006	96	96
2007	112	112
2008	128	128
2009	122	122
2010	130	62
2011	198	21

Sumber: Data dari Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia

Pada tabel 5.1 terlihat bahwa ketika IKU masih diterapkan pada program K-Lynx yaitu pada tahun 2005 hingga tahun 2009, jumlah laporan hasil pelatihan yang berbentuk laporan PMK dan PDLN sama dengan jumlah pelatihan yang diikuti pegawai setiap tahun. Namun, pada tahun 2010 dan 2011 terjadi ketimpangan yang cukup jauh antara jumlah laporan hasil pelatihan dengan jumlah pelatihan yang diikuti pegawai itu sendiri. Pada tahun 2010 terlihat bahwa dari 130 pelatihan yang diikuti oleh pegawai, hanya 62 laporan yang dituliskan oleh pegawai dalam program K-Lynx, sedangkan pada tahun 2011, penurunan lebih banyak terjadi yaitu dari 196 pelatihan yang dilakukan oleh pegawai, hanya 21 laporan yang dilaporkan oleh pegawai melalui program K-Lynx.

Penurunan jumlah pengakses dan jumlah laporan yang dituliskan menggambarkan bahwa asumsi Dewan Gubernur yang berpendapat bahwa pegawai telah terbiasa melakukan proses berbagi pengetahuan menggunakan program K-Lynx tanpa pemberlakuan IKU tersebut kurang tepat. Animo pegawai DPSI BI yang tinggi dalam mengakses K-Lynx sejak tahun 2005 sampai 2009 ternyata karena berlatar belakang pemberlakuan peraturan yang ketat, bukan karena para pegawai telah mengerti betapa pentingnya partisipasi pegawai dalam menjalankan proses berbagi pengetahuan melalui program K-Lynx ini. Pegawai

belum secara penuh memahami tentang modal intelektual yang menjadi aset penting jika dikumpulkan secara kolektif dan dapat diakses oleh seluruh pegawai di Bank Indonesia. Dengan keputusan baru ini, pegawai tidak lagi merasa bersalah terhadap satker apabila belum menuliskan laporan di program K-Lynx. Berikut pernyataan Setyo Kuncoro:

*“IKU kan dulu membuat K-Lynx jadi wajib. Kalo sekarang kan himbauan, sunnah lah gitu istilahnya. Dikerjain bagus, gak dikerjain gak apa-apa. Kalo dulu merasa bersalah banget sama teman-teman selantai kalau belum isi K-Lynx, jadi buru-buru tulis di K-Lynx. Sekarang ya Direktur gak kena marah juga sama DK, kita jadinya juga gak ditegur sama Direktur.”* (Wawancara mendalam dengan Kuncoro pada tanggal 18 April 2012)

Pernyataan Setyo Kuncoro juga diperkuat oleh pernyataan Shiddieq Adhityarahman yaitu.

*“User turun karena mengapa saya harus kembali lagi ke paradigma yang lama ‘kalau tidak IKU-kan saya tidak mengetik juga tidak masalah dan juga bonusku juga tidak terganggu’, tapi lain halnya dengan waktu diterapkan IKU, kamu harus mengisi, dia mau tidak mau harus mengisi, kelemahannya memang di situ kalau IKU itu dicabut.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012)

### **5.2.2 Adanya Pemberlakuan Program Lain yang Lebih Menarik**

Program *Knowledge Lynx* ini merupakan proyek yang digagas oleh Unit Khusus Manajemen Informasi (UKMI) sebagai salah satu bentuk adaptasi teori *knowledge management* oleh Bank Indonesia. Pada tahun 2011, ketika terjadi penggabungan UKMI dengan Direktorat Teknologi Informasi (DTI) yang kemudian membentuk Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI), program *Knowledge Lynx* masih menjadi program yang diselenggarakan oleh DPSI.

Dari awal penerapan program K-Lynx, DPSI sering bekerja sama dengan Direktorat Sumber Daya Manusia (DSDM). DSDM sendiri membantu DPSI dalam mengenalkan K-Lynx kepada seluruh pegawai Bank Indonesia secara keseluruhan. DPSI sering kali melakukan kerja sama dengan DSDM karena mengingat DSDM merupakan direktorat di BI yang paling sering berhubungan dengan masalah kepegawaian. Hal tersebut juga berkaitan karena mengingat bahwa target utama dari program K-Lynx ini adalah pegawai Bank Indonesia.

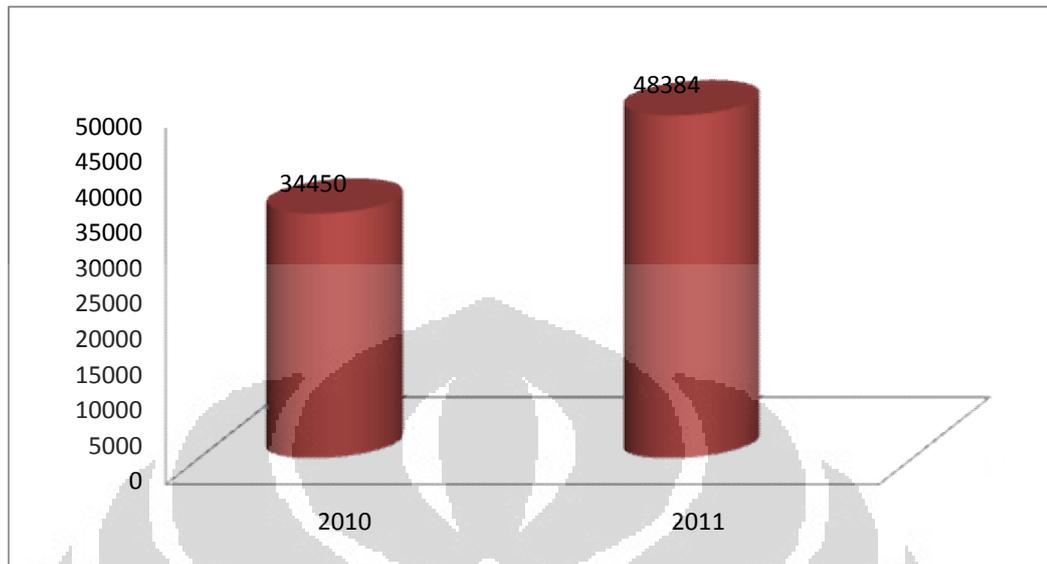
Pada awal terbentuknya program K-Lynx, DSDM berfungsi untuk membantu menghimpun partisipasi pegawai dalam mengakses dan menuliskan laporan PMK dan PDLN di situs K-Lynx. Selain membantu proses sosialisasi yang dilakukan UKMI, DSDM juga bertugas untuk mengingatkan masing-masing satket atau direktorat agar terus berbagi pengetahuan melalui program K-Lynx ini. Kegiatan tersebut terus gencar dilakukan seiring dengan pemberlakuan IKU. Namun, setelah IKU tidak diberlakukan lagi, kegencaran himbauan bagi pegawai juga ikut menurun. Hal ini dibenarkan oleh Shiddieq Adhityarahman yang mengatakan bahwa.

*“DPSI selaku pemilik dari Knowledge Lynx, bekerja sama dengan DSDM, DSDM itu cuma istilahnya tukang jahitnya lah, dulu kan waktu ada IKU, DSDM yang sangat semangat sekali dalam mengejar direktorat-direktorat untuk mengisi tapi sekarang rupanya tidak lagi, jadi otomatis pegawai juga tidak merasa terbebani, ini terbebani dalam hal arti kata positif ya, sayangnya DSDM tidak mengejar-mengejar orang lagi.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012)

Turunnya kegencaran dari pihak DSDM dalam menghimbau pegawai untuk mengakses K-Lynx ini bukan hanya disebabkan oleh dicabutnya pemberlakuan IKU, namun juga disebabkan karena DSDM mendapatkan tugas baru yaitu menghimbau pegawai untuk mengakses program lain yang dibentuk inisiator baru yang membuat program serupa dengan program K-Lynx. Program tersebut dinamakan B-Link.

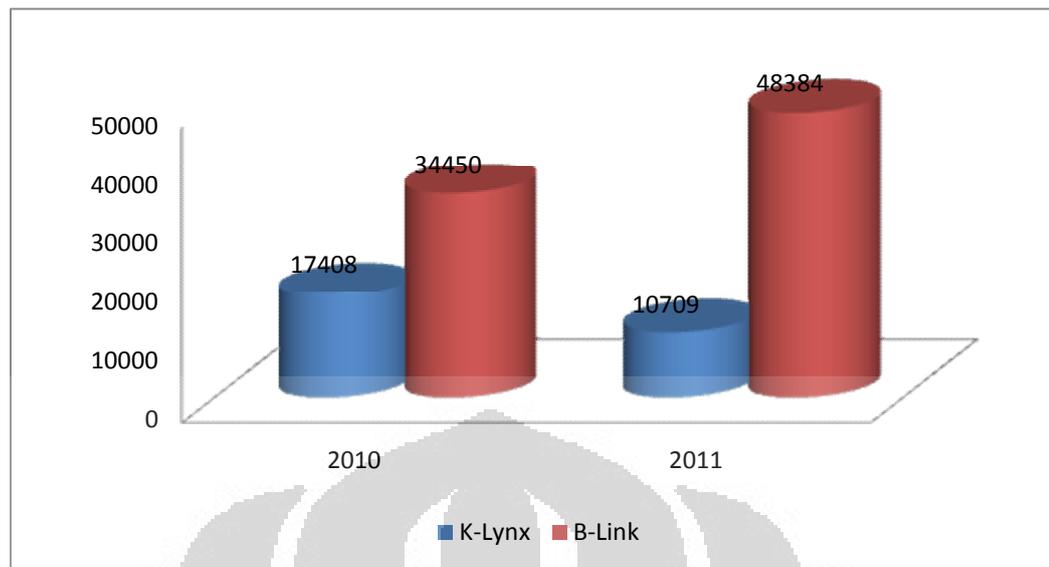
B-Link merupakan suatu program yang diinisiasi oleh Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat (DPSHM) pada tahun 2010. DPSHM dapat dikatakan sebagai *public relation* yang dimiliki oleh Bank Indonesia. Oleh sebab itu, B-Link memiliki gaung yang lebih besar karena bukan hanya terkait dengan penulisan hasil *training* saja, tapi juga sebagai perwakilan citra Bank Indonesia di masyarakat luas. Berbeda dengan K-Lynx, B-Link merupakan suatu portal yang tidak hanya dapat diakses oleh pegawai Bank Indonesia yang memiliki *user name* dan *password* khusus pegawai Bank Indonesia saja, tapi juga dapat diakses oleh seluruh masyarakat Indonesia yang mengakses B-Link di lingkungan Bank Indonesia. Dari tahun 2010 hingga 2011 terjadi peningkatan animo pengakses B-Link tidak hanya di lingkungan Bank

Indonesia tapi juga di lingkungan DPSI. Hal tersebut terlihat pada grafik 5.2 di bawah ini.



**Grafik 5.2 Jumlah Pengakses B-Link di Lingkungan DPSI Bank Indonesia**  
 Sumber: Data dari Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat Bank Indonesia

Pada grafik 5.2 terlihat bahwa terjadi animo yang cukup besar dalam pengaksesan program B-Link oleh pegawai DPSI Bank Indonesia. Pada tahun 2010, terdapat 34.450 kali pengaksesan B-Link oleh pegawai DPSI Bank Indonesia. Pada tahun 2011, terjadi peningkatan jumlah pengakses yaitu sebanyak 48.384 kali per tahun. Angka pengaksesan B-Link pada tahun 2010 dan 2011 ini jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan jumlah user login K-Lynx pada tahun yang sama seperti yang terlihat pada grafik 5.3 di bawah ini.



**Grafik 5.3 Perbandingan Jumlah Pengakses K-Lynx dan Pengakses B-Link tahun 2010 dan 2011**

Sumber: Diolah oleh peneliti. 2012.

Melalui grafik 5.3, dapat terlihat bahwa jumlah pengakses B-Link pada tahun 2010 dan 2011 lebih banyak daripada pengakses K-Lynx pada tahun yang sama. Pada tahun 2010, pengaksesan B-Link mencapai 34.450 kali, sedangkan K-Lynx hanya berjumlah 17.408 kali. Pada tahun 2011, pengaksesan B-Link meningkat hingga 48.384 kali, sedangkan pengakses K-Lynx menurun hingga 10.709 kali.

Pada dasarnya B-Link menawarkan hal yang sama seperti K-Lynx yaitu memungkinkan seluruh pegawai dapat berbagi pengetahuan tanpa memikirkan batas hirarki. Namun, B-Link sendiri memiliki tampilan dan fitur yang lebih variatif dibanding K-Lynx. B-Link dapat dikatakan sebagai *blog* pribadi yang dimiliki oleh setiap pegawai sehingga pegawai tidak hanya dapat menuliskan tulisan mengenai pekerjaan saja, melainkan sebagai wadah agar pegawai dapat menyalurkan hobi menulisnya tentang segala hal. B-Link juga memiliki fitur seperti jejaring sosial yang dapat mempertemukan pegawai Bank Indonesia di dunia maya. Selain itu, B-Link juga menawarkan forum interaktif antar pegawai sehingga pegawai dapat berbagi pengetahuan secara *real time* dengan pegawai yang lainnya. Berikut pernyataan Shiddieq Adhityarahman yang mendukung kalimat di atas.

*“B-Link ini menawarkan sesuatu yang lebih menarik daripada Knowledge Lynx, interaktif pegawai itu lebih bebas di B-Link, walau sebenarnya kedua ini K-Lynx dan B-Link ini visi utamanya sama, dimana bisa berinformasi yang menembus batas hirarki, jadi intinya sama tapi B-Link ini gaungnya lebih besar karena yang DPSHM, DPSHM itu Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat, istilahnya itu ya PR-nya BI lah, karena PR-nya BI dia punya gaung keseluruh BI dibanding Knowledge Lynx, kalau yg di K-Lynx hanya berputar di hasil pelatihan saja kalau B-Link tidak karena yang punya DPSHM maka yang seluruh menyangkut citra BI itu ke B-Link semua.”* (Wawancara mendalam dengan Ahdityarahman pada tanggal 18 April 2012)

Munculnya B-Link sebagai hasil inisiatif DPSHM yang memiliki tujuan yang hampir sama dengan K-Lynx ini juga turut andil dalam penurunan partisipasi pegawai di DPSI dalam program K-Lynx. Hal ini juga sedikit banyak membuat kebingungan bagi pegawai dalam proses berbagi pengetahuan. Pegawai yang memiliki dua wadah dalam melakukan proses berbagi pengetahuan akan sangat mungkin mempunyai pilihan untuk memilih satu wadah saja dan mengesampingkan wadah yang lain. Tidak menutup kemungkinan apabila pegawai lebih memilih untuk mengakses B-Link ketimbang K-Lynx karena mengingat fitur-fitur yang ditawarkan B-Link lebih variatif dan relatif lengkap. Hal tersebut berdasarkan penggalan wawancara dengan Setyo Kuncoro sebagai berikut.

*“B-Link dan K-Lynx kebanyakan ya yang mau diakses pegawai. Saya lebih milih ke B-Link, kalau disuruh memilih. Tulisan yang dibuat di B-Link itu bukan tentang laporan PMK atau PDLN saja, tapi bisa bikin blog juga, chatting, terus ada profile kita juga, sama lah kayak facebook gitu, tapi ini internal BI aja orang-orangnya.”* (Wawancara mendalam Kuncoro pada tanggal 18 April 2012)

Program K-Lynx dan B-Link pada dasarnya memiliki konsep yang sama. Oleh sebab itu, Dewan Gubernur Bank Indonesia memiliki rencana penggabungan antara K-Lynx dan B-Link. Penggabungan tersebut direncanakan akan menempatkan B-Link sebagai portal utama yang membawahi situs-situs internal Bank Indonesia lainnya, termasuk situs K-Lynx. Namun hingga penelitian ini dilaksanakan, peneliti belum mendapatkan konfirmasi kesepakatan penggabungan

anantara K-Lynx dan B-Link. Hal ini berdasarkan keterangan Shiddieq Adhityarahman sebagai berikut.

*“Karena inisiator sarkernya itu beda-beda, dulu DPSI menginisiasi K-Lynx lalu DPSHM menginisiasi B-Link, sementara konsep ini dua-duanya sama, nanti ke depannya dua ini akan digabung, bentuknya seperti apa belum ada deal, sekali lagi kami di sini hanya tukang jahitnya, begitu mereka (Dewan Gubernur) mengasih perintah integrasi itu mudah, tapi memang sampai saat ini belum ada deal antara dua direktorat itu.”*  
(Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012)

Penggabungan K-Lynx dan B-Link menjadi satu kesatuan juga masih terkendala oleh ketersediaan tim. Pada tahun 2002, tim *knowledge management* yang dibentuk oleh Dewan Gubernur pada masa itu diserahkan pada UKMI. Tim *knowledge management* tersebut masih sah berada di bawah bendera DPSI hingga saat ini. Secara otomatis, segala program yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan berada di bawah otoritas DPSI. Jika terjadi penggabungan K-Lynx ke dalam B-Link, maka direktorat yang berwenang untuk mengasuh hasil penggabungan tersebut adalah DPSHM. Hal tersebut juga berpengaruh terhadap legislasi tim *knowledge management* yang berada di DPSI. Berikut pernyataan dari Shiddieq Adhityarahman.

*“Kalau K-Lynx digabung dengan B-Link berarti itu jadinya ada di bawah tanggung jawab DPSHM, sedangkan seluruh kegiatan KM itu yang tanggung jawab DPSI. Belum ada tindak lanjut lagi tentang itu saat ini.”*  
(Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 5 Juni 2012)

### **5.2.3 Keterbatasan Sumber Daya Manusia**

Pada tahun 2002, ketika program transformasi Bank Indonesia menjadi organisasi pembelajar mulai dilaksanakan, para jajaran Dewan Gubernur Bank Indonesia membentuk suatu badan formal organisatoris yang dinamakan Unit Khusus Manajemen Informasi (UKMI). Setelah UKMI dijadikan sebagai badan formal organisatoris, sumber daya manusia yang ada dalam UKMI dipilih untuk membentuk satu tim khusus yang mendukung tujuan Bank Indonesia dalam menjadi organisasi pembelajar. Tim khusus tersebut dinamakan tim *knowledge management* atau tim KM yang berfungsi untuk mengeluarkan ide-ide yang berkaitan dengan proses berbagi informasi. Tim *knowledge management* ini juga

yang pertama kali merumuskan ide program *Knowledge Lynx*. Tim ini juga menjalankan program tersebut serta bekerja sama dengan DSDM dalam mempromosikan program K-Lynx tidak hanya dalam lingkungan UKMI saja namun juga ke seluruh direktorat yang ada di dalam Bank Indonesia.

Tim *knowledge management* merupakan salah satu tim informal yang terbentuk dalam satu badan organisatoris di Bank Indonesia, dengan kata lain, anggota yang tergabung dalam tim *knowledge management* ini memiliki jabatan formal serta tugas lain selain mengurus tentang kegiatan *knowledge management* di Bank Indonesia. Anggota yang tergabung dalam tim *knowledge management* di UKMI ini memiliki tugas utama yaitu tugas yang berkaitan dengan jabatannya sebagai pegawai dan tugas tambahan yaitu mengerakkan kegiatan berbagi pengetahuan di bawah payung tim *knowledge management*. Secara otomatis, beberapa pegawai UKMI yang termasuk dalam anggota tim *knowledge management* ini memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas utama lalu mengerjakan tugas tambahan yang diembannya.

Seperti halnya tim informal lain yang ada di Bank Indonesia, tim *knowledge management* di UKMI ini diisi oleh anggota yang tidak permanen. Anggota dalam tim *knowledge management* terikat dengan tugas pokoknya sebagai pegawai Bank Indonesia yang menduduki jabatan tertentu. Konsekuensi yang dikenakan oleh seluruh pegawai Bank Indonesia adalah bahwa masing-masing pegawai berkemungkinan untuk mengalami rotasi jabatan.

Menurut Wahyudi (2002, hal 93), rotasi jabatan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Wahyudi, rotasi jabatan sangat mungkin terjadi pada setiap pegawai yang ada di dalam organisasi tertentu tidak terkecuali pegawai yang memiliki keanggotaan di tim informal tertentu. Ketika dibentuk pada tahun 2002, tim *knowledge management* di UKMI terdiri dari sepuluh orang anggota. Hingga ketika UKMI berganti nama menjadi DPSI, anggota tim tersebut terus berkurang. Berdasarkan data yang

didapat oleh peneliti, sampai saat ini hanya terdapat dua anggota tim *knowledge management* yang masih ditugaskan di dalam DPSI, sedangkan sisanya sudah pindah ke direktorat lain atau ke kantor Bank Indonesia di daerah. Berikut adalah nama-nama anggota tim *knowledge management* beserta jabatan anggota tim tersebut pada tahun 2012.

**Tabel 5.2 Daftar Nama Anggota Tim *Knowledge Management* Beserta Jabatannya Pada Tahun 2012**

No	Nama	Jabatan
1	Eddy Susanto	Wakil Direktur Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia
2	Fenny Karlavita Siregar	Asisten Dewan Gubernur Bank Indonesia
3	Fretdy Purba	Kepala Unit Pemeliharaan dan Pengembangan di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia
4	Irish Sudarsono	Kepala Divisi Strategi Kebijakan di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia
5	Ratih Sismaya	Staf dalam Unit Usaha Kecil Menengah di Kantor Bank Indonesia di Jember
6	Sri Alliyah	Staf di Direktorat Statistik Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia
7	Suhendra	Staf di Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat
8	Shiddieq Adhityarahman	Kepala Unit Pengelolaan <i>Stakeholder</i> di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi
9	Wening Wilopo Putri	Staf di Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat
10	Zulfikar Berlian	Wakil Kepala Kantor Bank Indonesia di Lampung

Sumber: Diolah Peneliti, 1 Mei 2012

Melalui tabel 5.2 di atas, terlihat bahwa dari sepuluh orang anggota tim *knowledge management* yang terbentuk sejak awal, hanya dua orang saja yang masih bertugas di DPSI hingga saat ini. Kedua orang anggota tersebut yaitu Eddy Susanto dan Shiddieq Adhityarahman. Kedua orang anggota ini yang bertugas untuk menghimpun partisipasi pegawai, tidak hanya pegawai DPSI saja melainkan juga seluruh pegawai Bank Indonesia, dalam melakukan kegiatan-kegiatan *knowledge management* di Bank Indonesia. Secara otomatis, tugas

tersebut akan terasa sangat sulit jika hanya dikerjakan oleh dua orang saja. Hal ini berkaitan dengan pernyataan Eddy Susanto sebagai berikut.

*“Coba bayangkan, tugas tim KM itu enggak hanya di DPSI aja loh, di BI. Gak hanya program K-Lynx aja, tapi semua program KM yang sudah kita bikin. Saya merasa sangat sulit kalau cuma dilakukan oleh dua orang saja.”* (Wawancara mendalam dengan Susanto pada tanggal 18 April 2012)

Tim *Knowledge management* yang merupakan penggagas atau pemilik ide awal dari program *Knowledge Lynx* ini bertugas memelihara program tersebut agar tetap berjalan sesuai tujuan mulia yang telah dirumuskan. Anggota tim *knowledge management* ini juga dianggap sebagai orang-orang yang mendedikasikan dirinya demi menjalankan proses berbagi pengetahuan contohnya dengan cara menghimpun partisipasi pegawai DPSI dalam mengakses program *Knowledge Lynx*. Namun, hal tersebut sulit terjadi karena keterbatasan anggota yang tim *knowledge management* yang sebagian besar sudah tidak berada dari DPSI lagi. Berikut pernyataan dari Eddy Susanto.

*“...kayaknya tidak ada yang mengingatkan, kita sebagai penggagas Knowledge Lynx juga mengingatkan jadi seperti sekarang, jadi tidak tumbuh menjadi lebih baik, malah tumbuh menjadi tidak lebih baik, menjadi lebih buruk dari sebelumnya karena tidak ada orang yang mau memelihara, itu harus ada orang yang cukup untuk men-dedicated dan memikirkan.”* (Wawancara mendalam dengan Susanto pada tanggal 18 April 2012)

Pada tabel 5.2 juga memperlihatkan bahwa dua orang anggota tim *knowledge management* yang tersisa saat ini sedang menduduki jabatan yang cukup tinggi, yaitu Eddy Susanto yang menjabat sebagai Wakil Direktur Pengelolaan Sistem Informasi dan Shiddieq Adhityarahman yang menjabat sebagai Kepala Unit Pengelolaan *Stakeholder* di DPSI. Dengan kata lain, tugas yang diemban oleh Eddy Susanto dan Shiddieq Adhityarahman mengharuskan kedua orang tersebut untuk mencurahkan perhatian dan tenaga agar mampu bertanggung jawab atas jabatan yang sedang diduduki. Secara otomatis, waktu untuk melaksanakan tugas tambahan dalam mempromosikan *knowledge management* ikut berkurang. Oleh karena itu, waktu untuk menghimpun partisipasi pegawai untuk mengakses program *Knowledge Lynx* juga terabaikan.

Hal ini dinyatakan dalam penggalan wawancara dengan Eddy Susanto sebagai berikut.

*“Semakin ke sini situasi itu semakin tidak efektif karena tim yang dulu dibentuk untuk mengelola itu lambat laun menjadi berkurang sehingga hanya tinggal dua atau tiga orang jadi dia menjadi tidak fokus. Iya kayaknya tinggal saya sama Mas Shiddieq, itu pun susah banget bagi kita untuk membagi-bagi kerjanya. Berdua kayaknya sulit ya, di samping itu kita juga memiliki jabatan sehingga ada tugas wajib yang harus diselesaikan.”*  
(Wawancara mendalam dengan Susanto pada tanggal 18 April 2012)

Hingga saat penelitian ini dilakukan, belum terjadi penentuan anggota baru untuk menggantikan anggota tim *knowledge management* yang telah pindah dari DPSI. Menurut keterangan Eddy Susanto, perekrutan anggota tim *knowledge management* yang baru tersebut belum dilakukan karena masih terjadi kerancuan di tubuh Bank Indonesia sendiri mengenai direktorat mana yang paling berhak dalam mengatur kegiatan *knowledge management*. Berdasarkan keputusan Dewan Gubernur, UKMI atau DPSI yang menjadi payung pelaksanaan kegiatan *knowledge management*, namun seiring berjalannya waktu, terdapat beberapa direktorat yang juga membentuk tim yang serupa dengan tim *knowledge management*, seperti DSDM dengan program Budaya Kerja dan DPSHM dengan program B-Link. Hal tersebut berdasarkan keterangan Eddy Susanto sebagai berikut.

*“Tim ini berada di direktorat mana, yang paling pas..apakah di Direktorat Sumber Daya Manusia, apakah di Humas, atau di DPSI. Nah dulu waktu UKMI dibentuk ditempelkan di UKMI, tapi pada perjalanan waktunya dia bentrok dengan Direktorat Sumber Daya Manusia yang punya program budaya kerja, kan mirip-mirip sebenarnya, sehingga seperti ada beberapa penguasa untuk membentuk orang berubah. Jadi tidak bisa melakukan aktivitas perencanaan, secara fungsi juga bukan fungsi dia.”* (Wawancara mendalam dengan Susanto pada tanggal 18 April 2012)

Menurut Eddy Susanto, terdapat kemungkinan pula untuk mengubah tim *knowledge management* yang semula adalah tim informal menjadi tim formal yang diisi oleh orang-orang baru yang bertugas khusus untuk mengurus *knowledge management*, termasuk dalam menghimpun partisipasi pegawai DPSI untuk mengakses program *Knowledge Lynx*. Hal tersebut dilakukan agar terdapat unit khusus yang legal dan beranggotakan sumber daya manusia yang cukup

handal dalam memelihara program-program *knowledge management* yang sudah ada, namun rencana tersebut belum dilaksanakan karena belum menjadi prioritas Dewan Gubernur saat ini. Berikut penggalan wawancara dengan Eddy Susanto.

*“Ada rencana bikin tim yang KM yang formal, biar jelas orangnya gak pindah-pindah, tugasnya juga bukan tugas sampingan, tapi kayaknya DK belum memprioritaskan kesana.”* (Wawancara mendalam dengan Susanto pada tanggal 18 April 2012)

Pernyataan dari Eddy Susanto tersebut juga didukung oleh pernyataan dari Shiddieq Adhityarahman yaitu sebagai berikut.

*“Tim KM itu dulu tugasnya adalah menggalang awareness dari pegawai, mengenai apa sih knowledge management itu, ya mungkin sudah lama ya sejak tahun 2002 kan kerja, sekarang sudah 10 tahun, rasa-rasanya saya pribadi berpendapat sosialisasi pertama itu sudah berhasil, berhasilnya itu karena kalau ditanya semua orang itu semangat untuk knowledge sharing, menurut saya soul-nya knowledge tim KM itu di situ, cuma itu tidak didukung oleh aturan, tidak didukung oleh support dari atas (Dewan Gubernur), jadi agak susah juga rasanya kita, pegawai yang bawah-bawah ini semangat untuk knowledge sharing tapi tidak ada jalannya.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012)

#### **5.2.4 Kurangnya Sosialisasi Program**

Menurut Lawang (1965, hal 39), sosialisasi adalah proses mempelajari norma, nilai, peran, dan semua persyaratan lainnya yang diperlukan untuk memungkinkan partisipasi yang efektif dalam kehidupan sosial. Tindakan sosialisasi suatu program di dalam suatu kelompok biasanya dikoordinir oleh pihak tertentu sehingga semua anggota dalam kelompok dapat mempelajari tujuan dan cara kerja suatu program. Lawang berpendapat bahwa tanpa mengalami proses sosialisasi yang memadai, pegawai akan menemui kendala pada masa yang akan datang. Melalui proses sosialisasi ini para pegawai dapat belajar bagaimana seharusnya bertingkah laku di dalam kondisi-kondisi pekerjaan tertentu.

Sosialisasi dalam konteks program K-Lynx ini pernah dilakukan di masing-masing direktorat yang ada di Bank Indonesia. Di DPSI sendiri telah dilaksanakan sosialisasi program K-Lynx sebanyak satu kali. Kegiatan sosialisasi itu dilakukan ketika DPSI masih bernama UKMI. Kegiatan sosialisasi program K-Lynx di UKMI tersebut dilakukan pada tahun 2005 dengan dioordinir oleh pihak

UKMI berkolaborasi dengan Direktorat Sumber Daya Manusia (DSDM). Kegiatan sosialisasi ini berguna untuk menggalang partisipasi pegawai untuk melakukan proses berbagi pengetahuan melalui program *Knowledge Lynx* dengan cara memperkenalkan tujuan dan cara kerja program *Knowledge Lynx* yang pada saat itu merupakan program baru yang berkaitan dengan gencarnya Bank Indonesia dalam menerapkan *knowledge management*.

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia No. 8/87/INTERN Tgl. 27-12-2006 yang merupakan revisi dari Surat Edaran Bank Indonesia No.7/94/INTERN Tgl.06-12-2005, tujuan dari program *Knowledge Lynx* adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan sarana terciptanya perilaku belajar dan berbagi pengetahuan.
- b. Memberikan sarana penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan organisasi.
- c. Memberikan kemudahan bagi *user* dalam memanfaatkan modal intelektual yang dimiliki oleh organisasi (*intellectual capital organization*)

Melalui tiga poin di atas, dapat terlihat bahwa tujuan dari dibentuknya program *Knowledge Lynx* ini adalah untuk menyediakan satu tempat untuk membagi dan menyimpan pengetahuan dari para pegawai sehingga terkumpul menjadi modal intelektual bagi organisasi. Modal intelektual ini dapat diakses oleh seluruh pegawai Bank Indonesia sehingga modal tersebut diharapkan dapat membantu proses bekerja para pegawai. Tiga poin inilah yang perlu dimengerti oleh para pegawai agar dapat memahami makna dari program K-Lynx.



**Gambar 5.1 Sosialisasi Program K-Lynx di UKMI Tahun 2005**

Sumber: Dokumentasi DPSI

Gambar 5.1 menunjukkan pelaksanaan sosialisasi mengenai program *Knowledge Lynx* di UKMI pada tahun 2005. Pembicara para sosialisasi tersebut dilakukan oleh dua orang yaitu Fretdy Purba selaku anggota dari Tim *Knowledge management* di Bank Indonesia dan Amiya Arlinda Lubis selaku *admin* dari program *Knowledge Lynx*. Isi dari sosialisasi program K-Lynx tersebut mencakup tentang tujuan program dan tata cara penggunaan program *Knowledge Lynx*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Shiddieq Adhityarahman sebagai berikut.

*“Sosialisasi pada tahun 2005 itu dihadiri oleh beberapa pegawai UKMI. Pembicaranya Pak Fretdy Purba dan Amiya Lubis. Pak Fretdy itu tim KM, kalau Miya itu admin yang mengerti IT nya. Isinya tentang tujuan dan pedoman penggunaan K-Lynx bagi user.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 5 Mei 2012)

Setelah tahun 2005, sosialisasi program K-Lynx tidak pernah dilakukan lagi sampai saat peneliti melakukan penelitian di DPSI BI. Hal tersebut berdampak pada kurangnya informasi mengenai program K-Lynx yang diterima oleh pegawai yang baru diterima di Bank Indonesia pada tahun 2006 hingga 2012. Padahal melalui sosialisasi, pegawai baru tersebut dapat mempelajari nilai-nilai yang terkandung dalam penerapan program K-Lynx ini, sehingga pegawai tidak

hanya melihat program K-Lynx sebagai suatu kewajiban, namun juga mempelajari bahwa program K-Lynx ini bertujuan untuk menambah pengetahuan tidak hanya bagi satu orang pegawai saja, namun juga bagi seluruh pegawai DPSI yang lain.

Tujuan dari program K-Lynx sendiri tidak dicantumkan pada situs K-Lynx, melainkan hanya disimpan sebagai arsip oleh salah satu admin K-Lynx di DPSI. Hal tersebut mengakibatkan pegawai yang belum menerima sosialisasi tidak mengetahui tiga poin yang terkandung dalam tujuan *Knowledge Lynx*. Pegawai yang tidak mengikuti sosialisasi program berasumsi bahwa program K-Lynx merupakan program yang wajib diakses terutama setelah melakukan *training* di dalam maupun luar negeri, tanpa mengetahui bahwa program K-Lynx disediakan sebagai wadah untuk mengkodifikasi modal pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Yohana Fransisca Wida sebagai berikut.

*“2005 saya belum masuk, saya masuk 2007. Gak ada sosialisasi sih maksudnya, tapi 2007 itu ada masih untuk mengukur kinerja satker, jadi ada poin-poin yang mau diukur, K-Lynx termasuk yang diukur. Makanya wajib kita tulis.”* (Wawancara mendalam dengan Wida pada tanggal 18 April 2012)

Selain tidak mengerti mengenai tujuan program K-Lynx yang sesungguhnya, pegawai yang baru diterima di Bank Indonesia di atas tahun 2005 mengaku mempelajari penggunaan program K-Lynx secara otodidak. Pegawai juga mengetahui tentang tata cara penggunaan program K-Lynx dari teman kerja dalam satu satkernya. Hal ini dibenarkan oleh Setyo Kuncoro, Staf DPSI yaitu sebagai berikut.

*“Kalau saya tidak ikutan sosialisasi juga, belajar sendiri. Mungkin dulu kan pernah ada sosialisasi, karena saya kan masuknya 2008.. nah saya masuk itu sudah ada K-Lynx, jadi saya paling nanya-nanya sama rekan tentang cara uploadnya dan kebanyakan saya itu cari-cari sendiri. Yang penting habis training langsung diupload aja kesana.”* (Wawancara mendalam dengan Kuncoro pada tanggal 18 April 2012)

Kurangnya sosialisasi program K-Lynx ini juga berhubungan dengan tidak tersedianya anggota yang mengisi tim khusus *knowledge management* di DPSI. Tim *knowledge management* ini bertugas untuk mengurus program K-Lynx secara total, termasuk mengurus tentang sosialisasi program tersebut secara berkala.

Sosialisasi dari tim khusus yang mengasuh program K-Lynx ini ditujukan agar pegawai melihat bahwa program K-Lynx bukan hanya tentang penulisan laporan PMK dan PDLN, melainkan mengandung tujuan mulia yaitu mempermudah proses transfer pengetahuan antar pegawai sehingga pengetahuan tersebut tidak menendap dalam pikiran satu orang pegawai saja. Hal ini dibenarkan oleh Eddy Susanto selaku Wakil Direktur Pengelolaan Sistem Informasi dengan pernyataan sebagai berikut.

*“Maka yang pertama-tama yang harus kita lakukan adalah kesadaran pimpinan di DPSI maupun di Bank Indonesia ini kemudian membentuk tim yang khusus tugasnya mengurus Knowledge Lynx itu sehingga akan berangkat dari nol lagi secara budayanya karena harus kita ingatkan kembali, kita sosialisasikan kembali, ada sayembaran kembali, ada lomba-lomba kembali harus kita lakukan, maka dengan lomba itu orang akan mengenal. Nah karena itu tadi tidak ada lagi yang mengasuh sehingga tidak pernah membahas topik bersama-sama. Kalau saya bilang budaya menjadi hilang karena tidak ada me-manage kelangsungan manfaat, itu harus ada, maka harus menyiapkan orang yang mengasuh kalau tidak ya orang tidak akan melakukan dengan sendirinya karena tidak pernah merasa terpanggil karena tidak pernah disosialisasikan.”*  
(Wawancara mendalam dengan Susanto pada tanggal 18 April 2012)

### **5.2.5 Pegawai Belum Terbiasa Melakukan *Knowledge Sharing***

Menurut Van den Hoof dan De Ridder (2004, hal 32), *knowledge sharing* adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru. Fungsi dari *knowledge sharing* ini adalah memberikan dan mengumpulkan pengetahuan. Pemberian pengetahuan tersebut dilakukan dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain tentang pengetahuan yang dimiliki seseorang, sedangkan pengumpulan pengetahuan dilakukan dengan cara berkonsultasi dengan rekan kerja dengan membagi informasi atau *intellectual capital* yang dimiliki.

Van der Hoof dan De Ridder (2004, hal 38) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* erat kaitannya dengan budaya kerja dalam suatu organisasi karena budaya kerja menciptakan dasar utama yang mendorong pegawai untuk melakukan pertukaran pengetahuan. Menurut Supriyadi dan Guno (2000, hal 78-

79), budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja di dalam satu organisasi dapat berbeda dengan organisasi yang lainnya, hal tersebut dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap pegawai dalam organisasi juga berbeda.

Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi. Dalam hal ini, budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan yang menyangkut masalah organisasi.

Pegawai Bank Indonesia yang bekerja sebelum tahun 2000 memiliki budaya kerja yang khas. Pada saat itu, Bank Indonesia memperkerjakan 29 doktor, 933 master, dan 3066 sarjana yang tersebar di 27 direktorat, 37 kantor Bank Indonesia, dan 4 kantor perwakilan Bank Indonesia di luar negeri. Goeltom (2008, hal 67) mengatakan bahwa sebagian besar dari jumlah pegawai tersebut memperoleh gelar pendidikan dari perguruan tinggi terbaik di dalam maupun luar negeri. Namun pada saat itu, budaya kerja yang dianut tidak menunjukkan indikasi untuk bekerja secara berkelompok. Pegawai pada saat itu cenderung sulit untuk berbagi pengetahuan dengan sesama rekan kerjanya. Pegawai Bank Indonesia pada saat itu berpendapat bahwa informasi yang dimiliki merupakan nilai tambah yang dapat ditunjukkan kepada atasannya sehingga dapat menjadikannya terlihat lebih istimewa dibandingkan rekan kerjanya yang lain.

Budaya kerja yang cenderung individualistis disikapi dengan melakukan transformasi di dalam tubuh Bank Indonesia secara keseluruhan. Pada tahun 2001, proses transformasi Bank Indonesia mulai dilaksanakan. Di bawah pimpinan Syahril Sabirin sebagai Gubernur Bank Indonesia pada saat itu, Bank Indonesia diarahkan sebagai organisasi yang memiliki kompetensi, integritas, transparansi, akuntabilitas, dan menjunjung nilai kebersamaan. Dengan kata lain, Bank

Indonesia diarahkan untuk menjadi lembaga yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*) dengan mengintegrasikan inisiatif dari teori-teori *knowledge management*. Seiring dengan penerapan teori-teori *knowledge management*, sebagian besar pegawai di Bank Indonesia dituntut untuk melaksanakan tugas secara berkelompok agar informasi dalam pikiran satu orang dapat didengar oleh orang lain sehingga menghasilkan *output* pekerjaan yang lebih baik. Pelaksanaan tugas secara berkelompok ini dimaksudkan agar mengarahkan pegawai pada kebiasaan *knowledge sharing* atau kebiasaan berbagi pengetahuan.

Kebiasaan berbagi pengetahuan ini juga dilaksanakan di UKMI yang pada saat itu menjadi lembaga legal yang mengurus kegiatan berbagi pengetahuan. Setelah UKMI melakukan penggabungan dengan Direktorat Teknologi Informasi (DTI) lalu berganti nama menjadi DPSI, pelaksanaan kerja secara berkelompok juga tetap dilakukan. Wujud pelaksanaan kerja secara berkelompok ini misalnya dalam DPSI terdapat satu pekerjaan tertentu yang hendak dicapai, maka atasan akan mengarahkan beberapa pegawai untuk membentuk satu kelompok tertentu. Kelompok tersebut akan diketuai oleh satu pegawai yang dinilai ahli dalam pekerjaan yang hendak dilakukan. Jadi, setiap pegawai memiliki hak yang sama untuk menjadi ketua kelompok sesuai dengan banyaknya informasi yang dimiliki mengenai pekerjaan tertentu. Cara di atas dinilai berhasil karena pegawai mulai terbiasa mengutarakan informasi yang selama ini tersimpan di dalam pikirannya. Pegawai mulai mengerti bahwa informasi yang dibagi dapat membantu proses kerja kelompok sehingga pekerjaan pegawai dapat berhasil. Berikut pernyataan yang dikemukakan Eddy Susanto.

*“DPSI itu dulu berbentuk merger sekitar bulan September atau akhir tahun 2011, itu dari dua kondisi budaya kerja berbeda, itu antara UKMI sama DTI, UKMI itu yang mengurus bisnis prosesnya, mekanisme bisnisnya yang lebih kental. Sedangkan DTI tentang solusi pada teknologi. Untuk di UKMI kita menerapkan budaya matriks, sehingga masing-masing anggota tim itu bisa menjadi member atau menjadi ketua dari suatu proyek tergantung kapasitas kemampuan. Kalau DTI lebih banyak pada tim yang melayani sektor tertentu, contohnya tim melayani perbankan, tim melayani moneter, tim melayani sistem pembayaran. Antar tim ini tidak saling berkomunikasi di dalam proyek. Karena dia mergernya berbeda. Tapi setelah kita masuk ke dalam suatu organisasi baru, DPSI, kita akan*

*mengarahkan, dalam arti kata dalam melakukan fungsi tugas akan mengambil pada antar tim itu persisnya akan kita libatkan dalam melakukan pembahasan jadi akan mencepat proses pekerjaan.” (Wawancara mendalam dengan Susanto pada tanggal 18 April 2012)*

Pelaksanaan transformasi Bank Indonesia memang mampu mengarahkan pegawai DPSI dalam mengubah budaya kerja yang individualis menjadi berkelompok, namun belum dapat membentuk suatu kebiasaan *knowledge sharing* dengan baik. Hal tersebut terlihat dalam kemampuan pegawai yang hanya terbiasa mengemukakan informasi yang tersimpan di pikirannya kepada pegawai lain secara lisan, namun masih belum terbiasa untuk menuliskan informasi tersebut ke dalam bentuk tulisan yang terkodifikasi dalam program tertentu. Dengan kata lain, gerakan transformasi tersebut telah mampu mengubah *tacit knowledge* satu orang menjadi *tacit knowledge* bagi banyak orang, tapi belum cukup berhasil dalam mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang dapat diakses setiap saat oleh banyak pihak yang membutuhkan. Kebiasaan *knowledge sharing* yang belum terlaksana dengan baik itu juga terlihat dari menurunnya partisipasi pegawai dalam melakukan penulisan PMK dan PDLN dalam program *Knowledge Lynx*. Berikut ini pernyataan Shiddieq Adhityarahman.

*“Disini itu orang lebih suka ngomong daripada menulis, ketika diwajibkan orang untuk menulis atau mengetik hasil pelatihan itu, orang itu cenderung ‘ah ngapain, ngomongin aja kan sudah gitu’ jadi yang pertama itu mengubah paradigma orang dari menceritakan hasil pelatihannya menjadi memasukkannya ke dalam sistem, itu kendala utama.” (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012)*

Kebiasaan melakukan *knowledge sharing* memang telah diterapkan oleh sebagian besar pegawai DPSI, namun *knowledge sharing* tersebut terlihat berhasil apabila proses berbagi pengetahuan dilakukan secara lisan, sedangkan proses berbagi pengetahuan melalui tulisan belum menjadi kebiasaan bagi pegawai DPSI. Pegawai berpendapat bahwa menyampaikan informasi melalui tulisan belum cukup praktis jika dibandingkan dengan cara lisan. Hal tersebut berdasarkan pernyataan dari Shiddieq Adhityarahman di bawah ini.

*“...cuma begini banyak argumen di DPSI BI ini bahwa mereka tidak segan untuk membagi pengetahuan. Coba kamu tanya di orang sini, ‘Bapak terbiasa knowledge sharing tidak?’ Jawabnya, ‘Iya knowledge sharing.’ Terus tanya, ‘Hasilnya ditulis tidak?’ Tidak pasti*

*jawabnya...pasti gitu.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012)

Kegiatan *knowledge sharing* melalui program K-Lynx dapat terlaksana dengan baik apabila pegawai melakukan dua kegiatan secara rutin. Pertama, pegawai melakukan kegiatan membaca laporan PMK dan PDLN dalam program *Knowledge Lynx* secara rutin. Selain sebagai penambah pengetahuan bagi pegawai, laporan tersebut dibaca agar apabila satu pegawai telah melakukan satu pelatihan, maka pegawai lain tidak perlu melakukan pelatihan yang serupa. Hal tersebut dapat menghindari terjadinya pelatihan dengan tema yang berulang-ulang dilakukan sehingga dapat pula menekan anggaran pelatihan yang disediakan Bank Indonesia. Kedua, pegawai melakukan kegiatan menulis laporan PMK dan PDLN secara berkala dilengkapi dengan hasil pegawai tersebut sehingga dapat mengasah kemampuan pegawai dalam menyampaikan ide dalam tulisan. Tulisan tersebut terkodifikasi sehingga memungkinkan pegawai dalam melakukan kegiatan *self-learning* sendiri. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Shiddieq Adhityarahman berikut.

*“Yang jelas Knowledge Lynx atau K-Lynx itu supaya pegawai bisa mengakses pengetahuan yang dibutuhkan sehingga dapat mengakibatkan efisiensi dari anggaran pelatihan, jadi pelatihan itu di BI itu sangat besar anggarannya, kadang-kadang ada beberapa pegawai yang mengikuti satu macam pelatihan tapi berkali-kali, jadi pembuatan kali itu supaya pegawai setelah mengikuti pelatihan itu dia memasukkan hasil pelatihan ke sini supaya hasil pelatihan itu ke sini sehingga pegawai lain bisa membaca hasil pelatihan itu dan pegawai lain tidak perlu mengikuti pelatihan serupa jadi dengan kata lain yang dulu dilakukan berkali-kali jadi perlu dilakukan hanya sekali dan seluruh pegawai mendapat manfaatnya, itu yang pertama. Lalu yang kedua, disamping hasil pelatihan, pegawai juga bisa memasukkan hasil pemikirannya, misalnya dia mempunyai paper, hasil penelitian, atau apapun mengenai BI di-upload K-Lynx dan bisa dibaca oleh seluruh pegawai, dan pegawai lain bisa menanggapi dengan melakukan pertanyaan atau menambah dari artikel itu. Jadi istilahnya sirkulasi pengetahuan itu berjalan terus di K-Lynx itu baik hasil dari pelatihan maupun hasil dari pemikirannya pegawai, kalau hasil pemikiran pegawai itu istilahnya self learning jadi dia meningkatkan kompetensi dari pribadinya dia dengan cara belajar mandiri. Lain halnya dengan pelatihan tadi, pelatihan tadi kan melalui pihak ketiga jadi self learning ini dia ntah membaca buku atau dia bisa menuliskan hasil dari pengetahuan dari hasil membaca buku itu lalu*

*ditambah dengan pemikiran dari pegawai-pegawai lain yang menanggapi hasil dari itu. Kalau dua hal, menulis dan membaca itu udah rutin dilakukan, maka berbagi pengetahuannya udah baik. Jadi manfaatnya pertukaran pemikiran di BI ini jadi terkodifikasi secara sistem dan bisa diakses sampai kapanpun jadi kita bisa mengetahui latar belakang pegawai BI 2000 sekian misalnya, itu di K-Lynx kita bisa akses.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2012)

Pada kenyataannya, budaya *knowledge sharing* melalui penerapan Program *Knowledge Lynx* tersebut belum terlaksana dengan semestinya. Kegiatan menulis dan membaca tersebut belum terlaksana dengan dilakukan secara seimbang oleh pegawai. Hal tersebut dapat terlihat dari masih adanya pegawai lebih memilih untuk melakukan kegiatan membaca daripada menulis. Berikut pernyataan dari Setyo Kuncoro selaku staf di DPSI.

*“Lebih sering baca, saya lebih sedikit menulis..kalau dari sisi user sih itu, sebenarnya ini ada ini diskusi online dan event tapi saya jarang masuk ke sini..even itu paling saya pernah buka itu waktu ada pelatihan oleh satker kita, biasanya bahannya itu ada di sini..jadi kalau mau lihat materi pelatihan itu ya kita buka di sini.”* (Wawancara mendalam dengan Kuncoro pada tanggal 18 April 2012)

Jumlah tulisan pegawai DPSI yang berbentuk laporan PMK dan PDLN cukup kecil jika dibandingkan dengan jumlah pegawai DPSI sendiri. Hal tersebut terlihat dalam tabel 5.3 yang berisi tentang judul laporan yang dituliskan oleh pegawai pada tahun 2011.

**Tabel 5.3 Judul Laporan PMK dan PDLN oleh Pegawai DPSI Tahun 2011**

No.	Judul	Penulis	Jenis Laporan
1	Knowledge Management in Forbes (New York)	Budi Soedjarno	PDLN
2	Factory Acceptance Companion (Toronto)	Budi Soedjarno	PDLN
3	Knowledge Management Professional Security (Singapore)	Shiddieq Adhityarahman	PDLN
4	Seminar Knowledge Management Tingkat Asia 2011 (Tokyo)	Eddy Susanto	PDLN
5	Knowledge Management based on IT in Asian Development Bank (Manila)	Irish Sudarsono	PDLN
6	Knowledge Management in Xerox (New York)	Roni Alhuda	PDLN

7	International Institute of Business Analysis (New Orleans)	Yudi Sugalih	PDLN
8	Leadership Library Managerial Skill (India)	Kamal	PDLN
9	The Oceania Audit Control Security (Singapore)	M. Amiruddin Santoso	PDLN
10	Training Knowledge Sharing pada Usaha Kecil Menengah	Shiddieq Adhityarahman	PMK
11	Penggunaan Software Sekuritas Suku Bunga Bank Sentral	Ichsandi Nur Alif	PMK
12	Training 2011 Statistic and Economical software	Ichsandi Nur Alif	PMK
13	Training ICOMMERCE 2011	Fenny Karlavita	PMK
14	Seminar CIMB: Architeturally Way of Information System	Amiya Arlinda Lubis	PMK
15	Training IT dalam Perbankan Syariah	M. Irham	PMK
16	Pelatihan Sistem Informasi untuk Penentuan BI Rate	M. Tanto Aqshal	PMK
17	Seminar Kesenambungan IT dalam Penerapan Internet Banking	Zahra Nuraini	PMK
18	Seminar Trusted Command on Banking	Aisyah Mawarni	PMK
19	Pelatihan Pengawasan PVA	Arthur Saragih	PMK
20	Seminar Voting Card Data Center	Beno Dipa Putra	PMK
21	Business Priority Management	Tika Nadya Ruslan	PMK

Sumber: Diolah Peneliti. 2012.

Pada tabel 5.3 terlihat bahwa pada tahun 2011 hanya terdapat 21 laporan PMK dan PDLN yang dituliskan oleh beberapa pegawai DPSI. 21 laporan PMK dan PDLN tersebut ditulis oleh 18 orang pegawai. Jumlah tersebut terbilang sedikit jika dibandingkan dengan jumlah keseluruhan pegawai DPSI yaitu sebanyak 198 orang. Dengan kata lain 170 orang yang tidak menulis pada program K-Lynx hanya melakukan kegiatan membaca saja.

Rendahnya animo pegawai dalam melakukan kegiatan berbagi pengetahuan melalui bentuk tulisan ini disebabkan oleh pegawai yang belum terbiasa untuk mengubah informasi yang dimiliki ke dalam bentuk kata-kata. Pegawai menganggap bahwa berbagi pengetahuan melalui tulisan tidak cukup praktis. Hal tersebut berkaitan dengan pernyataan Shiddieq Adhityarahman sebagai berikut.

*“Alasan inti yang paling utamanya di situ, bukan malas tapi tidak terbiasa, orang-orang di sini rajin-rajin bekerja. karena dianggapnya menulis itu masih belum praktis.”* (Wawancara mendalam dengan Adhityarahman pada tanggal 18 April 2011)

Pernyataan Shiddieq Adhityarahman pula serupa dengan tanggapan dari Setyo Kuncoro sebagai berikut.

*“Saya sebagai user lebih suka baca daripada nulis karena nulis perlu effort ya. Kalau baca ya tinggal baca aja. Nulis kan perlu diolah kata-katanya. Belum terbiasa sih lebih tepatnya. Untuk menulis kan punya usaha dan kemauan tersendiri.”* (Wawancara mendalam dengan Kuncoro pada tanggal 5 Mei 2012)

### 5.2.6 Tidak Adanya Standar Penulisan dalam Program K-Lynx

Berdasarkan Petunjuk Teknis Penggunaan K-Lynx Bank Indonesia, terdapat tiga hal yang perlu dicantumkan oleh pegawai ketika melakukan penulisan PMK dan PDLN di program K-Lynx. Tiga hal tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Abstrak laporan berupa abstraksi, kesimpulan, atau penggalan artikel yang akan muncul di halaman depan aplikasi
2. Ringkasan pengetahuan yang didapat pegawai selama menjalani PMK atau PDLN
3. Dokumen terkait PMK atau PDLN dengan memasukkan keterangan dokumen dan lokasi dokumen di komputer user.

Selama penerapan program K-Lynx, kualitas tulisan yang dituliskan oleh pegawai dalam program *Knowledge Lynx* juga belum terlalu baik. Tidak jarang pegawai hanya mengunggah *slide power point* yang didapat selama proses pelatihan tanpa menuliskan penjelasan singkat mengenai pengetahuan yang didapat oleh pegawai selama proses pelatihan. Hal tersebut kerap kali terjadi tidak hanya ketika IKU telah dicabut, tapi juga ketika IKU masih diberlakukan. Hal ini dapat memperlihatkan bahwa pegawai belum mengeksplorasi kemampuan menulisnya dan menggali lebih dalam pikirannya sehingga menghasilkan satu bentuk tulisan yang informatif. Hal tersebut berdasarkan pernyataan dari Setyo Kuncoro sebagai berikut.

*“Syukur-syukur sih isinya bagus, penulisnya kadang-kadang nulisnya cuma bahannya saja, tidak ada keterangannya. Pegawai sih harusnya membuat suatu tulisan singkat, jadi ada abstraksinya yang menjelaskan tentang training, setelah itu ada bahan yang harus di-upload, yang susah*

*itu mencari bahan tersebut. Kadang yang di-share tidak semua yang didapat di sana, kadang yang didapat di sana cuma poinnya saja, harusnya itu yang di-share bahan rekamannya yang didapat di sana kemudian dishare di sini atau benar-benar power point dan penjelasannya.”* (Wawancara mendalam dengan Kuncoro pada tanggal 18 April 2012)

Kualitas tulisan pegawai yang kurang baik disebabkan oleh tidak ada standar penulisan baku untuk menuliskan laporan PMK dan PDLN dalam program K-Lynx. Buku Petunjuk Penggunaan K-Lynx hanya menerangkan tentang hal-hal apa saja yang perlu dituliskan, namun tidak menerangkan standar baku yang wajib diikuti oleh pegawai. Standar baku penulisan yang dimaksudkan oleh peneliti adalah pengaturan jumlah kata yang diwajibkan dalam penulisan laporan serta pengaturan penulisan yang sesuai dengan ejaan yang disempurnakan. Dengan kata lain, pegawai dapat menuliskan laporan PMK dan PDLN dengan caranya sendiri tanpa dilakukan proses pengeditan yang ditujukan agar laporan tersebut menarik pegawai lain untuk membacanya.

Selain tidak adanya standar penulisan, setiap penulisan di program K-Lynx juga tidak diperiksa oleh pihak tertentu agar menghasilkan suatu tulisan yang kaya akan informasi yang dapat menambah pengetahuan pembaca lain. Selama ini, pihak DPSI sendiri pernah merencanakan untuk membuat Tim *Knowledge management* yang juga bertugas sebagai editor. Dengan kata lain, tim ini menjadi grup redaksional yang mengedit setiap laporan PMK dan PDLN yang masuk sehingga dapat dikemas dalam bahasa dan gaya penulisan yang menarik sehingga diharapkan dapat menjadi laporan yang tidak hanya informatif, tapi juga tidak membosankan. Namun, hal tersebut belum terwujud dikarenakan jumlah anggota tim *knowledge management* belum memadai. Berikut penggalan wawancara terhadap Roni Alhuda.

*“...dulu kita sempat buat secara rencana ini tapi para perencana ini banyak yang pindah terus sekarang tidak tahu apakah masih sempat lagi untuk itu soalnya sekarang lebih penyatuannya anggota tim dulu, sehingga prioritasnya masih menunggu ke depannya.”* (Wawancara mendalam dengan Alhuda pada tanggal 19 April 2012)

Tidak adanya standar penulisan menyebabkan tulisan pegawai kurang informatif bagi pegawai lain yang membacanya. Oleh sebab itu, jika pegawai lain ingin mencari satu laporan tertentu yang dapat digunakan untuk melaksanakan

pekerjaan baru, pegawai tersebut lebih memilih mencari ke *website* pencarian yang dinilai lebih lengkap dan informatif. Berikut pernyataan dari Adhi Suroso selaku staf DPSI.

*“...misalnya ah iseng ah mau lihat ini, di K-Lynx itu jarang, malah lebih sering kalau mau mencari sesuatu itu di Google. Kadang-kadang di K-Lynx suka kurang lengkap, cuma ada ringkasan sedikit dan power point tok. Saya ke mesin pencari google aja kalo ada yang bingung, selain simple, biasanya disana infonya lebih banyak. Yang saya cari biasanya ada di Google.”* (Wawancara Mendalam dengan Suroso pada tanggal 19 April 2012)

### **5.2.7 Tampilan Menu Tidak Mudah Dipahami**

Sebagai situs yang diakses oleh pegawai yang ingin yang mencari informasi terkait hal-hal tertentu, tampilan dari *website* internal tersebut merupakan salah satu komponen yang patut diperhatikan sehingga membuat pegawai tertarik untuk mengakses program K-Lynx. Program K-Lynx sendiri dapat diakses melalui *browser* dengan alamat <http://k-lynx/>. Dalam mengakses K-Linx, pegawai perlu melakukan berbagai tahapan. Tahapan tersebut dimulai dari proses login menggunakan *account domain* dan password tertentu, setelah itu pegawai harus memilih jenis informasi yang diinginkan, lalu menentukan untuk memilih laporan PMK atau PDLN yang terkait dengan informasi yang dicari, selanjutnya pegawai dapat memilih dari beberapa pilihan laporan yang ditawarkan oleh program K-Lynx.

The screenshot shows the 'Knowledge Lynx' web application interface. At the top, there is a navigation menu with items like 'Home', 'Artikel', 'PMK', 'PDLN non PMK', 'Mitra Pembinaan', 'Dr.Know', 'Diskusi Online', 'Event', 'Bogamskip', 'Scapibi', and 'Pajak KBI'. A search bar is located at the top right. Below the search bar, there is a 'Selamat Datang di PMK' message and a brief introduction. The main section is titled 'Pendaftaran PMK' and contains a search form with fields for 'Nama PMK / Kode Katalog', 'Lokasi', 'Metoda PMK', 'Komputerisasi PMK', 'Vendor', and 'Tahun/Triwulan'. Below the search form is a table of results with columns: 'Kode Katalog', 'PMK', 'Lokasi', 'Tipe', 'Jenis', 'Kategori Peserta', 'Tanggal', and 'Vendor'. The table lists several PMK entries, including '2009-01-03', '2009-01-03', '2009-01-03', '2009-01-03', and '2009-01-03'. A sidebar on the left contains a tree view of categories under 'MENU K-LYNX', including 'Artikel', 'PMK', 'PDLN non PMK', 'Mitra Pembinaan', 'Dr.Know', 'Diskusi Online', 'Event', 'PDRP', 'Balai Pustaka', 'Inspirasi', 'Laporan', and 'Advisia Lynx'. The footer of the page contains copyright information and contact details for Bank Indonesia.

Kode Katalog	PMK	Lokasi	Tipe	Jenis	Kategori Peserta	Tanggal	Vendor
2009-01-03	2009-01-03	LM	LN	Teknis	G.III	19-Aug-2009 s/d 20-Aug-2009	CSB GSD Sales & Trading
2009-01-03	2009-01-03	LM	LN	Teknis	G.VI-G.III	11-Sep-2009 s/d 20-Sep-2009	WIP-Renewable Energy
2009-01-03	2009-01-03	LM	LN	Teknis	G.VIII	03-Aug-2009 s/d 04-Aug-2009	Manus Ekas
2009-01-03	2009-01-03	LM	LN	Teknis	G.V	06-Dec-2009 s/d 11-Dec-2009	Bank Negara Malaysia
2009-01-03	2009-01-03	DN	Non DIT	Teknis	G.VIII	23-Nov-2009 s/d 24-Nov-2009	The Asia Business Forum

**Gambar 5.2 Pencarian Laporan PMK di Program K-Lynx**

Sumber: *Petunjuk Teknis Penggunaan Knowledge Lynx*. 2009. Bank Indonesia

Gambar 5.2 menggambarkan tampilan menu PMK di program K-Lynx. Pada menu PMK ini pegawai dapat menuliskan hasil pelatihan yang di dapat selama menjalani *training* di dalam negeri. Pada menu PMK ini, pegawai juga dapat membaca laporan terdahulu yang telah ditulis oleh pegawai lainnya baik dalam satu direktorat atau direktorat lain di Bank Indonesia.

Pegawai yang akan mencari laporan PMK perlu memilih menu 'PMK' terlebih dahulu, setelah itu pegawai dapat menuliskan kata kunci yang dicari di kolom pencarian yang terdapat di tengah atas. Selain menggunakan kata kunci, pegawai juga dapat memasukkan lokasi instansi dan tahun laporan PMK untuk mempermudah proses pencarian. Setelah itu, pegawai dapat menekan pilihan 'Cari'. Setelah itu akan muncul beberapa pilihan laporan PMK yang dapat dibaca lebih lanjut oleh pegawai tersebut.

The screenshot shows the 'PDLN non PMK' search interface. It features a search bar with a 'SEARCH' button and a 'Cari Pegawai' option. Below the search bar, there is a section for 'Rekapitulasi PDLN non PMK' with several dropdown menus for 'Kategori PDLN non PMK', 'Instansi', 'Negara', 'Satker', and 'Tahun'. A 'Cari' button is located below these filters. The search results are displayed in a table with columns for 'Satker', 'PDLN non PMK', 'Tgl Pertemuan', 'No. Catatan', and 'Detail'.

Satker	PDLN non PMK	Tgl Pertemuan	No. Catatan	Detail
Unit Khusus Museum Bank Indonesia	Seminar ICOM/ICOMON	13-Sep-2009 s/d 20-Sep-2009	-	↓
Unit Khusus Museum Bank Indonesia	FACTORY ACCEPTANCE COMPANION	12-Apr-2009 s/d 17-Apr-2009	-	↓
Unit Khusus Museum Bank Indonesia	Factory acceptance Visit	16-Aug-2009 s/d 21-Aug-2009	-	↓

**Gambar 5.3 Pencarian Laporan PDLN di Program K-Lynx**

Sumber: *Petunjuk Teknis Penggunaan Knowledge Lynx*. 2009. Bank Indonesia

Gambar 5.3 memperlihatkan tampilan menu PDLN. Pada menu PDLN, pegawai dapat mendaftarkan diri untuk melakukan perjalanan dinas luar negeri. Setelah melakukan perjalanan dinas ke luar negeri, pegawai menuliskan hasil perjalanan dinas tersebut dalam bentuk laporan ke kolom yang disediakan pada menu PDLN ini. Selain menulis laporan PDLN, pada menu ini pegawai juga dapat membaca laporan PDLN terdahulu yang telah ditulis oleh pegawai yang lain.

Berdasarkan Gambar 5.3, pencarian laporan PDLN tidak jauh berbeda dengan pencarian laporan PMK. Menu yang dipilih untuk mengakses laporan ini adalah menu 'PDLN non PMK', setelah itu pegawai dapat menuliskan kata kunci dari laporan PDLN yang dicari. Pegawai juga dapat melengkapi pencarian laporan tersebut dengan mengisi nama negara dan tahun keberangkatan agar informasi yang diberikan lebih akurat guna mendapatkan laporan PDLN yang dimaksud. Setelah itu pegawai dapat memilih tombol cari. Apabila pilihan laporan PDLN sudah tersedia di layar monitor, pegawai dapat memilih laporan tersebut untuk dibaca lebih lanjut.

Tahapan pencarian laporan PMK dan PDLN ini ternyata dianggap tidak mudah digunakan oleh pegawai. Tahapan tersebut dinilai cukup rumit untuk diikuti oleh pegawai. Pegawai harus mengalami proses adaptasi terlebih dahulu dengan sistem informasi teknologi yang ditawarkan oleh program K-Lynx. Berikut penggalan wawancara dengan Roni Alhuda selaku Analis Sistem Informasi Madya di DPSI.

*“Jadi yang biasanya tidak terbiasa dengan aktivitas ke IT-an, ada yang memang terbiasa, nah buat mereka yang tidak terbiasa memang merasa agak ribet masuk ke dalam suatu aktivitas K-Lynx.”* (Wawancara mendalam dengan Alhuda pada tanggal 19 April 2012)

Cara pencarian yang dianggap rumit mengakibatkan pegawai lebih memilih untuk menggunakan mesin pencari yang lebih populer seperti *Google*. Mesin pencari populer dinilai tidak hanya menawarkan hasil pencarian yang lebih lengkap, namun juga memberikan tampilan yang lebih mudah dimengerti oleh pegawai. Apalagi pegawai sudah terbiasa dengan cara pencarian yang ditawarkan oleh mesin pencari populer sehingga sulit untuk mengikuti cara baru yang ditawarkan oleh program K-Lynx. Berikut penuturan Adhi Suroso dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

*“Sekarang mungkin metode aksesnya aja, jadi kayak banyak layer-layer di dalam K-Lynx ini jadi harus berapa kali klik sana-sini, kalau Google ini bagus dia akan mencari sesuai dengan keinginan kita, jadi perlu search engine yang bagus karena dulu kelemahan ini ada di search engine-nya karena search engine hanya ada satu lokal. Karena budaya orang sekarang itu Google, jadi mindset-nya itu kalau mau mencari sesuatu itu dengan cara yang ditawarkan Google, ketika dia masuk ke K-Kynx BI kapasitasnya tidak seperti kapasitas yang ada di Google misalnya yah, akan ditinggalkan, jadi akan balik lagi ke Google.”* (Wawancara mendalam dengan Suroso pada tanggal 19 April 2012)

### **5.2.8 Community of Practice Belum Berfungsi dengan Baik**

Menurut Widayana (2005 hal 102), *Community of Practice* (CoP) adalah forum yang mempertemukan semua fungsi organisasi untuk menggodok berbagai pengetahuan dengan target aktivitas yaitu memecahkan berbagai masalah dan menghasilkan inovasi perusahaan. CoP tidak mengubah struktur organisasi karena CoP bersifat informal yang keberadaannya diakui dan mendapat dukungan penuh dari organisasi.

CoP berorientasi pada pertukaran praktik pengetahuan, bukan pada jabatan dan fungsi organisasi tertentu. Oleh karena itu, partisipasi aktif seluruh anggota sangat menentukan kualitas CoP. Partisipasi aktif anggota tersebut dapat diekspresikan melalui kebebasan mengeluarkan pendapat dan berbagi pengalaman tanpa terkendala oleh atribut jabatan, batas hirarkis, maupun fungsi pekerjaan dalam organisasi.

Seiring dengan penggalakan transformasi Bank Indonesia menjadi organisasi yang berlandaskan pengetahuan yang dimulai pada tahun 2001, Dewan Gubernur memiliki ide untuk membuat suatu *Community of Practice* yang juga menjadi garda depan dalam memberikan contoh dalam keaktifannya menggunakan program-program yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan. *Community of Practice* di Bank Indonesia tersebut dinamakan Mitra Perubahan atau *Change Agent*. Goeltom (2008, hal 27) mengartikan Mitra Perubahan sebagai *role model* yang harus mendemonstrasikan dan mempromosikan pentingnya keterbukaan terhadap kepentingan-kepentingan berbagi pengetahuan. Selain sebagai sekelompok pegawai yang mengumpulkan pengetahuan bersama, Mitra Perubahan Bank Indonesia juga dijadikan sebagai penggerak, pengumpul, dan pengembang massa yang dimaksudkan untuk mengubah *mind set* pegawai untuk melaksanakan kegiatan berbagi pengetahuan.

Berdasarkan fungsi yang dimiliki Mitra Perubahan, tentunya terdapat beberapa hal yang harus dikerjakan oleh Mitra Perubahan. Berikut ini adalah hal yang harus dilakukan oleh Mitra Perubahan untuk melakukan kegiatan berbagi pengetahuan yaitu (Goeltom, 2008, hal 29-30):

- Mengidentifikasi permasalahan di masing-masing satuan kerja.
- Mendiskusikan dengan Mitra Perubahan lainnya.
- Menemukan alternatif pemecahan masalah dalam lingkungan terbatas Mitra Perubahan.
- Melakukan *hearing program* dengan beberapa kepala unit di berbagai bidang Setelah konsep pemecahan masalah telah memperlihatkan *progress*.
- Memasukkan dari hearing program tersebut dapat dianggap sebagai penyempurnaan dari program yang sudah disusun.

- Mengkomunikasikan dengan pimpinan untuk mendapatkan buy-in mengenai program
- Meminta pimpinan satuan kerja untuk mengkomunikasikan program tersebut dengan pegawai lain.
- Mengusahakan untuk mendapatkan umpan balik untuk pengembangan program.
- Mengkodifikasikan program yang sudah dilaksanakan, termasuk lesson learned dan saran untuk pengembangan berikutnya.

Mitra Perubahan merupakan wakil dari masing-masing direktorat yang didaftarkan ke DSDM. Dalam perkembangannya, Mitra Perubahan menjadi tokoh yang berperan penting dalam memperlancar arus komunikasi pengetahuan dan menjadi contoh jika terdapat program-program baru yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, Mitra Perubahan dijadikan simpul komunikasi yang memastikan bahwa suatu program berbagi pengetahuan dari satu tataran diterima tidak hanya oleh tataran di bawahnya (komunikasi vertikal), tapi juga oleh tataran yang sejajar (komunikasi horizontal). Selain itu, Mitra Perubahan juga dijadikan sebagai teladan atas program-program berbagi pengetahuan, termasuk program K-Lynx.

Pada saat tahun 2005, ketika K-Lynx mulai diterapkan, Mitra Perubahan ikut mengambil peran penting dalam mengkomunikasikan program K-Lynx ini. Mitra Perubahan bebas berdiskusi mengenai kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pertukaran pengetahuan melalui Program K-Lynx. Mitra Perubahan yang memperkenalkan cara penggunaan program K-Lynx kepada rekan kerja yang lain. Tugas memperkenalkan program ini tidak hanya dilakukan kepada pegawai pada pangkat tertentu saja, tapi juga kepada seluruh pegawai yang ada dalam direktorat tempat Mitra Perubahan itu bekerja. Hal tersebut berkaitan dengan pernyataan Roni Alhuda sebagai berikut.

*“Kemudian kita punya COP nya Mitra Perubahan. Mitra Perubahan itu seperti COP paling besar di Bank Indonesia, istilahnya itu induknya. Kalau di UKMI dulu, Mitra Perubahan itu satu-satunya di direktorat ini. K-Lynx, SALSA, kegiatan sharing knowledge itu Mitra Perubahan pasti yang mau repot, meraka yang mengkomunikasikan sama semua pegawai lain.”* (Wawancara mendalam dengan Alhuda pada tanggal 19 April 2012)

UKMI sebagai badan formal yang mengurus *knowledge management* juga memiliki dua orang pegawai yang menjadi Mitra Perubahan. Dua orang pegawai

tersebut bernama Mizwar Zaini dan Yuyun. Pada masa itu, kedua pegawai yang menjadi Mitra Perubahan tersebut turut bekerja sama dengan Tim *Knowledge management* UKMI guna menghimpun partisipasi pegawai DPSI lain untuk mengakses program K-Link. Dua orang Mitra Perubahan itu pula yang mengenalkan fitur-fitur yang terdapat pada program K-Lynx. Namun, kedua orang yang menjadi Mitra Perubahan di UKMI juga mengalami kerja, sehingga UKMI tidak memiliki Mitra Perubahan lagi. Berikut penggalan wawancara dengan Yohana Fransiska Wida.

*“Mas Mizwar Zaini dan Yuyun dulu mitra perubahan di UKMI, tapi duaduanya udah pindah. Yuyun sekarang sudah pindah di DKM, Mas Mizwar di Perbankan kalo gak salah ya, setahu saya itu aja orangnya yang jadi mitra perubahan disini.”* (Wawancara mendalam dengan Wida pada tanggal 18 April 2012)

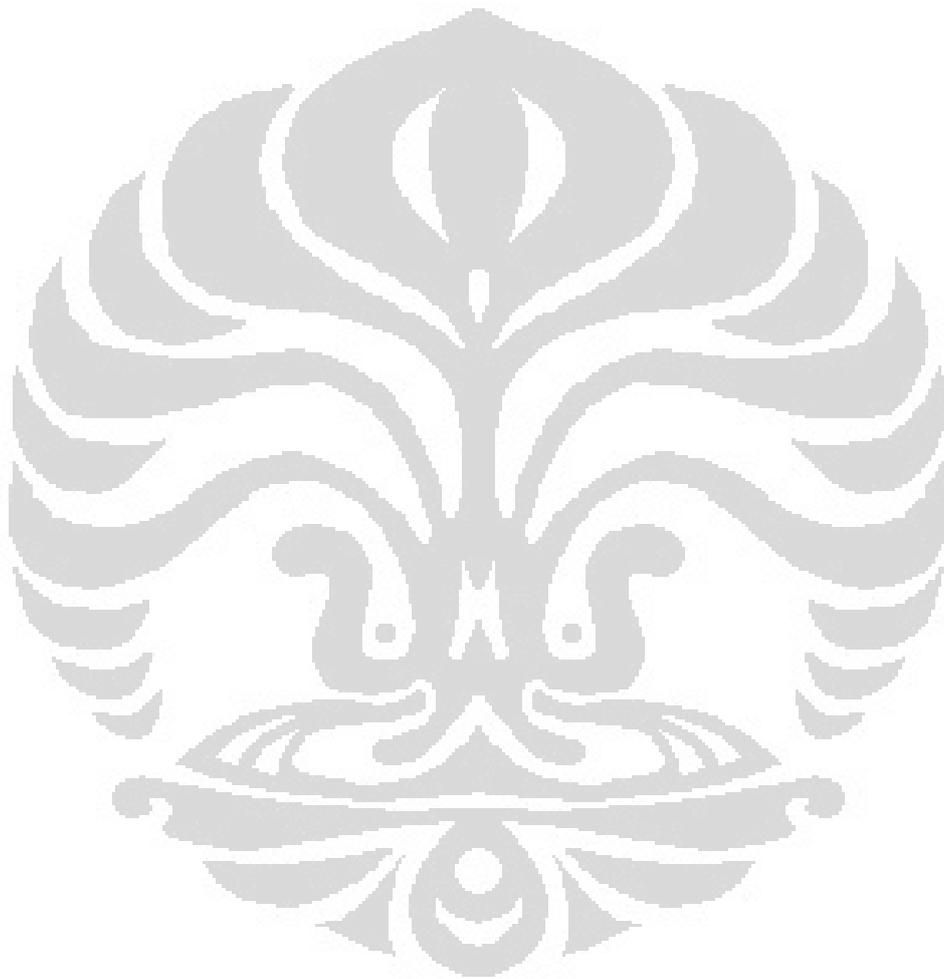
Hingga saat UKMI melakukan penggabungan dengan DTI dan berganti nama menjadi DPSI, belum terlihat adanya penggantian Mitra Perubahan. Hal itu juga tidak adanya permintaan dari DSDM untuk mengirimkan nama calon Mitra Perubahan yang baru dari DPSI. Hal tersebut berdasarkan pernyataan Yohana Fransiska Wida sebagai berikut.

*“Kan dari DPSI dan UKMI terus dimerger, dan sekarang belum tahu siapa. Pihak DSDM sendiri kayaknya tidak gencar lagi ya untuk minta nama-nama yang mau dijadikan Mitra Perubahan. Mungkin karena Tim Knowledge management juga gak aktif lagi, makanya tidak ada pogram baru.”* (Wawancara mendalam dengan Wida pada tanggal 18 April 2012)

Turunnya partisipasi pegawai DPSI Bank Indonesia dalam mengakses program K-Lynx ini juga berkaitan dengan tidak adanya gerakan dari Mitra Perubahan untuk dijadikan sebagai teladan bagi pegawai-pegawai lain. Pegawai kadang memerlukan suatu contoh atau panutan sebelum pegawai tersebut memutuskan untuk mengakses program K-Lynx. Panutan tersebut dapat mengkomunikasikan alasan pentingnya berbagi pengetahuan melalui program K-Lynx sehingga dapat dijadikan sebagai motivasi oleh pegawai DPSI Bank Indonesia. Hal tersebut berkaitan dengan keterangan Setyo Kuncoro sebagai berikut.

*“Kalau tidak salah itu ditunjuk dari atasan, jadi DSDM minta satu orang gitu dari satker, nanti itu ada kriterianya misalnya orang yang biasa menangani ini nanti pimpinan yang mencocokkan, kriteria ini cocoknya*

*apa dan ini seperti apa gitu. Tapi mitra perubahan gak ada di DPSI, padahal mereka dulu memotivasi. Sekarang ini tidak ada yang mengingatkan pegawai lagi.” (Wawancara mendalam dengan Kuncoro pada tanggal 18 April 2012)*



## **BAB 6**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Delapan faktor yang memengaruhi rendahnya partisipasi pegawai dalam program *Knowledge Lynx* di Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia di DKI Jakarta yaitu faktor tidak adanya *reward and punishment* dalam pelaksanaan program, faktor adanya pemberlakuan program lain yang lebih menarik, faktor keterbatasan sumber daya manusia, faktor kurangnya sosialisasi program, faktor pegawai yang belum terbiasa melakukan *knowledge sharing*, faktor tidak adanya standar penulisan dalam program K-Lynx, faktor tampilan menu yang tidak mudah dipahami, serta faktor *Community of Practice* yang belum berfungsi dengan baik.

#### **6.2 Saran**

1. Memberikan *reward* bagi pegawai yang secara rutin membuat tulisan-tulisan yang berkualitas pada program *Knowledge Lynx*. Pemberian *reward* ini tidak hanya berbentuk insentif tahunan, tapi dapat juga dengan berbentuk non finansial seperti tiket perjalanan atau beasiswa pendidikan.
2. Mengubah status tim *knowledge management* dari tim informal menjadi tim formal. Hal tersebut dilakukan agar terdapat satu tim *knowledge management* yang diisi oleh anggota yang secara kuantitas dan kualitas mampu dalam menangani kegiatan yang berhubungan dengan *knowledge management*.
3. Menampilkan tujuan program *Knowledge Lynx* di halaman dengan situs program *Knowledge Lynx*. Hal ini dilakukan agar pegawai yang tidak mengikuti kegiatan sosialisasi program pada tahun 2005 dapat membaca dan memahami tujuan sebenarnya dari program *Knowledge Lynx* tersebut.
4. Melakukan sosialisasi kembali mengenai program *Knowledge Lynx* sehingga pegawai yang masuk di Bank Indonesia pada tahun 2006 ke atas dapat mengetahui tentang tujuan dan tata cara dari program *Knowledge Lynx*.

5. Melakukan *workshop* penulisan bagi pegawai DPSI Bank Indonesia. *Workshop* penulisan ini dilakukan agar pegawai dapat mengimprovisasi kemampuan menulis sehingga menghasilkan tulisan-tulisan yang informatif dan berkualitas. Hal tersebut juga dilakukan agar para pegawai terbiasa dalam mengolah informasi di dalam pikirannya menjadi kata-kata yang dapat diakses oleh banyak pihak di dalam organisasi.
6. Membangun rasa percaya antar sesama pegawai Bank Indonesia sehingga tercipta suatu budaya *knowledge sharing* di dalam lingkungan Bank Indonesia.
7. Melakukan penyederhanaan langkah-langkah dalam mengakses program *Knowledge Lynx*, terutama langkah-langkah dalam pencarian laporan PMK dan PDLN. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat lebih mudah memahami pengaksesan program tersebut.
8. Memilih anggota-anggota baru untuk bergabung dalam Mitra Perubahan sehingga kegiatan *Community of Practice* di DPSI Bank Indonesia menjadi aktif kembali.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Alvani, M dan Leidner, D. 2001. *Knowledge Management and Knowledge Mangement Syste: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly.
- Amstrong, David. 2009. *Dummies for Human Resourches Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Awad, Elias M. 2001. *Knowledge management*. New Jersey: Pearson Educational International.
- Budi, Triton. P. 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia: Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi, dan Kepuasan Kerja*. Yogyakarta: TUGU.
- Choo, Chun Wei. 1995. *Information Management for the Intelligent Organization*. New Jersey: Information Today
- Dessler, Gary . 2003. *Human Resources Development*. New Jersey: Prentice Hill
- Earl, M. J. 2001. *Strategi Manajemen Pengetahuan*. Bandung: Sanubari Publishing.
- F. McCarthy dan Kimberley Jinnet. 2007. *A new framework for building participation in the arts*. Washington DC: RAND.
- Flippo, Edwin B. 1981. *Human Resourch Management*. Gavin Press: London.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnely, J.R. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi 8. Jilid 1. Terjemahan. DKI Jakarta : Binarupa Aksara.
- Goeltom, Miranda S. 2008. *Mencairkan Gunung Es*. DKI Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-pokok materi metodologi penelitian dan aplikasinya*. DKI Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hatmijoyo dan Hasibuan, Alex. 2003. *Perilaku dalam Organisasi*. Yogyakarta: Karya Aksara.
- Honeycutt, J. 2005. *Knowledge management Strategies; Strategi Manajemen Pengetahuan*. DKI Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Indrawijaya, Adam. 1989. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Keempat. Bandung : Sinar Baru.
- Ivancevich M, John.2001. *Human Resources Management (eighth edition)*.Newyork : McGraw-Hill
- Keith Davis dan John W. Newstrom. 1998. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Terjemahan. Hal.179. DKI Jakarta:Erlangga.

- Lawang, Robert M.Z. 1965. *Pengantar Sosiologi*. DKI Jakarta: Suara Penerang.
- Muhadjir, Noeng. 1992. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Milkovich, George dan Nystrom, Paul. 1999. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Aksara Bakti.
- Nonaka, Ikujiro dan Takeuchi (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River : Prentice Hall
- Rosenberg, Marc J. 2001. *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Setiarso, Bambang dkk. 2009. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Graha Ilmu: DKI Jakarta.
- Sikula, Andrew E. 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sukanto. 1983. *Upaya untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Pembangunan*. Jakarta: Analisa Pena.
- Supriyadi dan Guno. 2000. *Budaya Kerja PNS di Era Orde Baru*. Yogyakarta: Sinar Pengetahuan.
- Soehartono, Irawan. 1995. *Metode penelitian sosial: Suatu teknik penelitian bidang kesejahteraan sosial dan ilmu sosial lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tim DPSI BI. 2009. *Petunjuk Teknis Penggunaan Knowledge Lynx*. Bank Indonesia. DKI Jakarta.
- Van den Hoof dan De Ridder. 2004. *Creating Knowledge Organization and Using Communication Technology*. London: Sage.
- Van der Spek dan Spijkervet. 1997. *Knowledge Sharing in The Subtable Organization*. London: Gemsburry.
- Wahyudi, Darmawan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Ilmu.
- Wenger, Eric dkk. 2002. *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press.
- Widayana, Lendy. 2005. *Knowledge management: Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Jakarta: Bayumedia Publishing.

**Internet:**

Chaeruman, Uwes Anis. *Analisis Tematik Pemikiran dalam Knowledge management*. 20 Agustus 2011. <http://www.teknologipendidikan.net>.

*Instrumen dan teknik pengumpulan data*. (n.d.). April 28, 2010. <http://www.infoskripsi.com>

Kurniawati, Susanti. *Knowledge management*. (2008). 20 Agustus 2011. <http://file.upi.edu>.

*2005 Asian Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Report*. 28 Desember 2011. <http://www.premiomake.com>.

*Langkah penelitian*. (n.d.). April 28, 2010. <http://dakwah.uin-suka.ac.id>

*Pengumpulan data*. (n.d.). April 28, 2010. <http://tarakankota.bps.go.id>

*Visi dan Misi Bank Indonesia*. 29 Juni 2011. <http://www.bi.go.id>.



## PEDOMAN WAWANCARA

Narasumber: Wakil Direktur DPSI BI Jakarta

- Tujuan dari program K-Lynx
- Evaluasi terhadap program K-Lynx
- Sosialisasi yang disebarakan mengenai program K-Lynx
- Pemaparan yang dilakukan pemimpin kepada pegawai mengenai hasil dari partisipasi pegawai dalam program K-Lynx
- Pemberian *reward* dan *punishment* pada setiap pengguna program K-Lynx
- Bentuk dukungan agar memotivasi pegawai untuk mengakses K-Lynx

Narasumber: Kepala Unit Pengelolaan *Stakeholder*

- Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan program K-Lynx
- Manfaat yang diterima setelah mengakses program K-Lynx
- Tanggapan pegawai mengenai pentingnya program K-Lynx
- Dukungan dan motivasi yang dirasakan dari direktur dan penanggung jawab program K-Lynx terhadap pegawai untuk mengakses program K-Lynx
- *Masterplan* program *knowledge management* khususnya program K-Lynx serta revisi yang telah dilakukan.
- Hubungan isi revisi *masterplan* dengan penurunan pengakses K-Lynx

Narasumber: Asisten SI Madya

- Hambatan yang pernah dihadapi dalam pelaksanaan K-Lynx
- Tindakan pemimpin dalam menghadapi masalah dalam proses penerapan K-Lynx
- Inovasi dalam program K-Lynx

Narasumber: Asisten SI Pertama

- Ketersediaan grup panutan tertentu / CoP yang menjadi contoh untuk pegawai dalam mengakses program K-Lynx
- Pembagian peran dan tanggung jawab terhadap pegawai terkait dengan pengaksesan program K-Lynx
- Sosialisasi mengenai program K-Lynx
- Fasilitas yang disediakan untuk menunjang program K-Lynx

Narasumber: Pegawai DPSI BI Jakarta

- Alasan mengakses K-Lynx
- Fitur-fitur yang digunakan dalam K-Lynx
- Keinginan untuk menuliskan artikel dan laporan di K-Lynx
- Keinginan untuk membaca artikel dan laporan di K-Lynx
- Manfaat yang diterima setelah mengakses program K-Lynx
- Pengetahuan mengenai tujuan dari program K-Lynx
- Tanggapan pegawai mengenai pentingnya program K-Lynx
- Dukungan dan motivasi yang dirasakan dari direktur dan penanggung jawab program K-Lynx terhadap pegawai untuk mengakses program K-Lynx

TRANSKRIP WAWANCARA MENDALAM

Keterangan:

T: Pertanyaan pewawancara

J: Jawaban dari narasumber

**Narasumber 1**

Nama : Eddy Susanto

Jabatan : Wakil Direktur Pengelolaan Sistem Informasi

Waktu : Rabu, 18 April 2012, pukul 14.12 WIB

Tempat : Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi

T: Bagaimana menurut bapak tentang budaya organisasi pegawai di DPSI BI?

J: DPSI itu dulu berbentuk *merger* sekitar bulan September atau akhir tahun 2011, itu dari dua kondisi budaya kerja berbeda, itu antara UKMI sama DTI, UKMI itu yang mengurus bisnis prosesnya, mekanisme bisnisnya yang lebih kental. Sedangkan DTI tentang solusi pada teknologi. Untuk di UKMI kita menerapkan budaya matriks, sehingga masing-masing anggota tim itu bisa menjadi *member* atau menjadi ketua dari suatu proyek tergantung kapasitas kemampuan. Kalau DTI lebih banyak pada tim yang melayani sektor tertentu, contohnya tim melayani perbankan, tim melayani moneter, tim melayani sistem pembayaran. Antar tim ini tidak saling berkomunikasi di dalam proyek. Karena dia *mergernya* berbeda. Tapi setelah kita masuk ke dalam suatu organisasi baru, DPSI, kayaknya kita akan mengarahkan, dalam arti kata dalam

melakukan fungsi tugas akan mengambil pada antar tim itu persisnya akan kita libatkan dalam melakukan pembahasan jadi akan mencepat proses .

T: Kan ini baru diarahkan ke matriks, nah itu baru berlangsung atau baru mau dilangsungkan?

J: Sebetulnya dalam konteks ini tidak matriks murni, tapi kita cenderung pada konsep kolaborasi jadi dalam menganalisa suatu proyek di sana kita telah melibatkan beberapa tim sekaligus. Seperti sekarang dalam menangani proyek tahun 2012 dalam pembentukan tim proyek kita sudah melibatkan tim yang terlibat dalam proyek itu, jadi eks DTI ada eks UKMI, DTI pun melibatkan tim yang ada kaitannya dalam proyek itu jadi agak berbeda dalam pendekatan yang sebelumnya, jadi ini akan kita terapkan dalam 2012 ke depan supaya prosesnya lebih cepat. Kalau dulu kan karena terpisahkan jadi studi berjalan jadi yang ini berjalan dialihkan ke DTI, di DTI diolah lagi kemudian diulangi lagi, reviewnya. Kemudian kita gabung dalam satu tim proyek. Jadi begitu nanti begitu pembahasan sudah selesai ya sudah langsung ditanda tangan.

T: Kemudian tujuan program K-Lynx sendiri menurut bapak seperti apa?

J: Kalau dulu waktu kita menyusun program *Knowledge Lynx* yang diinisiasi oleh UKMI, sebenarnya kita kan ingin *sharing* pengetahuan diantara pegawai sehingga diharapkan ilmu-ilmu di masing-masing pegawai itu di-*share* karena kalau tatap muka satu-satu memakan waktu maka dibentuklah suatu sistem yang khusus yaitu *Knowledge Lynx* itu, nah harapan kita supaya sistem itu dijadikan sebagai sarana untuk membahas suatu kasus atau isu tertentu yang bisa melibatkan orang-orang yang menganggap dirinya pakar di dalam bidangnya atau orang yang mempunyai ilmu yang bisa di-*share* dan *ditarok* disitu atau orang yang mau bertanya juga di situ, orang boleh berkomentar sehingga diharapkan tadinya *Knowledge Lynx* itu sebagai sarana untuk memperkaya ilmu atau memintarkan pegawai Bank Indonesia.

T: Terus ketersediaan COP sendiri di Bank Indonesia bagaimana Pak?

J: Pada waktu awalnya kita punya beberapa COP seperti tentang moneter, tentang perbankan, karena niatnya mereka saling *sharing* tapi di dalam prakteknya COP sudah dibentuk. Karena secara teoritisnya ada yang harus memelihara untuk kesinambungan, aktivitas itu menjadi tidak terlalu aktif karena di UKMI sendiri tenaga yang memelihara itu atau tenaga yang membuat program atau yang membuat rencana itu tidak tersedia. Sumber daya kurang memadai sehingga hanya dilakukan oleh beberapa orang saja yang mungkin tidak terlalu efektif, jadi kalau secara sistem dan SOP sudah ada sehingga kalau ingin dihidupkan kembali yang perlu kita tetapkan orang yang mengurus itu jangan membuat program-program baru sedangkan teori-teori sudah kita tuangkan di situ.

T: Kalau evaluasi yang dilakukan oleh DSPI terhadap hambatan-hambatan yang di program K-Lynx ini apa ya pak?

J: Sebetulnya seperti yang saya katakan tadi bahwa karena *Knowledge Lynx* itu secara sarana sudah ada dan secara fungsi juga sudah ada tapi tidak dilengkapi dengan orang yang memelihara atau orang yang mengasuh lah istilahnya gitu, maka hambatannya lama-lama orang terlupakan, tidak pernah diingatkan, tidak pernah mengaktifkan isu-isu yang ada di COP. Maka yang pertama-tama yang harus kita lakukan adalah kesadaran pimpinan di DPSI maupun di Bank Indonesia ini kemudian membentuk tim yang khusus tugasnya mengurus *Knowledge Lynx* itu sehingga akan berangkat dari nol lagi secara budayanya karena harus kita ingatkan kembali, kita sosialisasikan kembali, ada sayembaran kembali, ada lomba-lomba kembali harus kita lakukan, maka dengan lomba itu orang akan mengenal. Nah karena itu tadi tidak ada lagi yang mengasuh sehingga tidak pernah membahas topik bersama-sama. Kalau saya bilang budaya menjadi hilang karena tidak ada *me-manage* kelangsungan manfaat, itu harus ada, maka harus menyiapkan orang yang mengasuh kalau tidak ya orang tidak akan melakukan dengan sendirinya karena tidak pernah merasa terpanggil karena tidak pernah disosialisasikan.

T: Kalau bentuk sosialisasi dari program K-Lynx itu mulai tahun 2005 saja atau secara berkala?

J: Kalau tidak salah dulu kita dulu ada *change agent* atau mitra perubahan, kita meletakkan *change agent* di setiap direktorat, harapan kita agar menularkan kepada masyarakatnya itu biar dia menjadi orang yang berilmu dan mempelajari, itu setiap tahun kita pasti ada pertemuan-pertemuan *change agent* untuk mensosialisasikan. Namun di samping itu juga kita mengadakan lomba-lomba, ada suatu kegiatan-kegiatan yang kita ikut berkompetisi di luar, kita juga pernah ikut lomba tentang *knowledge management* dengan instansi lain, tapi itu berhenti karena kembali lagi orang yang mengurus itu menjadi terlepas lagi kata dirotasikan di tempat lain, tidak dibikin tim sehingga jumlahnya semakin berkurang sehingga tidak ada lagi orang yang mengurus untuk ke depannya mau apa, programnya apa, dulu di awalnya itu sangat aktif.

T: Apakah pegawai-pegawai baru dilatih atau dipersiapkan untuk mengurus tim *knowledge management* ini pak?

J: Memang target kita waktu itu memang bukan masalah pegawai barunya, lewat *change agent* itulah, nanti kita dibudayakan oleh kita setiap satuan kerja harus memberikan semacam *knowledge sharing* dari setiap pegawai yang baru selesai kursus, jadi sebenarnya budaya untuk memperkaya, nah itu hasil dari *knowledge sharing* itu harus disimpan untuk jadi milik bersama-sama, nah yang memonitor itu tidak ada lagi, meskipun ada yang satuan kerja yang melanjutkan *knowledge sharing*, tapi sebagian satker aktivitas itu berhenti mungkin karena kesibukan juga mungkin karena tidak dituntut oleh direktorat yang mengawasi, yang diberi otoritas, sehingga lama-lama budaya itu jadi sebaik mungkin ada yang masih hidup tapi sebagian besar menjadi berhenti

T: Menurut bapak hasil nyata dari program K-Lynx ini apa dan pernah tidak hasil itu dipaparkan di pegawai sendiri?

J: Kalau hasil nyata itu adanya komunitas. Pada waktu kita masih punya komunitas disana, ada ada suatu ilmu, atau ada suatu tata cara mengatasi suatu isu yang di dapat melalui suatu forum, contohnya dulu program penentasan...sehingga nanti teman-teman di satker lain nanti bisa membaca sehingga kalau ada isu itu tahu solusinya, tidak harus mengalami sendiri dan

tidak harus bertanya dengan orang lain, bisa juga belajar dari tadi isu-isu yang di perkasan, jadi dari hasil diskusi dia akan tahu solusinya. Kemudian pernah juga waktu yang di Jember dan Solo itu kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Jember bagaimana dia memotivasi anak buahnya supaya betul-betul lebih maju yang judulnya...yang tidak ada menjadi lebih ada.... Itu bentuk dari pimpinan sebagaimana dia menginginkan anak buahnya bekerjasama supaya memajukan ekonomi daerah, dibukukan dan dishare kepada pengalaman-pengalaman orang itu pada saat memotivasi kepada bawahannya, memajukan BI dan lingkungannya itu di-*share*.

T: Adanya pemberian *reward and punishment* bagi pengguna program K-Lynx?

J: Jadi *punishment* itu kayaknya tidak ada, tapi untuk *reward* dulu sifatnya per direktorat , kita ukur dengan banyaknya orang *sharing*, banyaknya orang akses itu kita ukur, milih indikator utama yang khusus untuk *knowledge management*, kemudian kita juga pernah ada lomba-lomba seluruh pegawai boleh ikut, nanti kalau juara kita kasih hadiah secara pribadi karena kemampuan dia dalam menulis atau menuangkan ide yang patut di-*share*, kemudian *reward* lain adalah bagi orang yang aktif itu kita nilai dan kasih *reward* contohnya adalah kalau kita mau studi banding atau belajar di luar negeri kita kasih *reward* untuk ikut, untuk melihat *knowledge management* di negara lain, mungkin itu salah satu dari *reward*, tapi semakin ke sini situasi itu semakin tidak efektif karena tim yang dulu dibentuk untuk ngelola itu lambat laun menjadi berkurang sehingga hanya tinggal dua atau tiga orang jadi dia menjadi tidak fokus. Iya kayaknya tinggal saya sama Mas Shiddieq, itu pun susah banget bagi kita untuk kita. Berdua kayaknya sulit ya, si samping itu kita juga memiliki jabatan sehingga ada tugas wajib yang harus diselesaikan. Coba bayangkan, tugas tim KM itu enggak hanya di DPSI aja loh, di BI. Gak hanya program K-Lynx aja, tapi semua program KM yang sudah kita bikin. Saya merasa sangat sulit kalau Cuma dilakukan oleh dua orang saja.

T: Apakah itu mungkin yang bisa mengurangi tingkat partisipasi pegawai?

J: Iya karena tadi tidak ada yang mengingatkan, tidak ada lomba lagi, tidak ada yang menyuruh, tidak ada yang sosialisasi lagi, sehingga membuat orang lupa, sibuk dengan pekerjaan masing-masing.

T: Bagaimana bentuk dukungan pemimpin untuk memotivasi pegawai dalam mengakses program K-Lynx?

J: Dukungan pimpinan dengan adanya IKU atau Indikator Kinerja Utama yang dinilai UKMI maka dengan penuh kemauan gitu semua pada akses, tapi begitu IKU tidak menjadi ukuran sehingga situasi itu menjadi tidak aktif karena tidak ada yang memantau, maka lama-lama tidak diingatkan menjadi kemauan untuk itu tidak berlaku bagi seluruh pegawai, paling-paling orang yang mengunjungi ini hanya orang-orang yang sudah terbiasa saja, karena sudah tahu manfaatnya, tapi bagi pegawai-pegawai yang belum tahu pemanfaatnya juga tidak pernah memantau aktivitasnya, kayaknya tidak ada yang mengingatkan, kita sebagai penggagas *Knowledge Lynx* juga mengingatkan jadi seperti sekarang, jadi tidak tumbuh menjadi lebih baik, malah tumbuh menjadi tidak lebih baik, menjadi lebih buruk dari sebelumnya karena tidak ada orang yang mau memelihara, itu harus ada orang yang *men-dedicated* untuk memikirkan.

T: Motivasi pimpinan kepada pegawai untuk mengakses *Knowledge Lynx*?

J: *Knowledge Lynx* itu kan tadi saya katakan sarana untuk *sharing*, *Knowledge Lynx* kita bangun bekerjasama dengan sumber daya manusia, di sini ada aturan setiap pegawai yang kursus atau perjalanan dinas ke luar negeri maka materinya wajib dilaporkan lewat *Knowledge Lynx*, itu harus dipantau, kemudian setelah yang dia *share* ke direktorat, masyarakatnya dipaksa harus di-*upload*, sekarang jadi tidak dipantau lagi, jadi sayang itu.. Dulu setiap dia pulang dari kursus bahannya di-*share* ke *Knowledge Lynx*, di-*share* ke masyarakat dimana kita bekerja, wajib disampaikan kepada itu, hasil diskusi itu tadi dimasukin, nah hasil diskusi ini kayaknya tidak semua dilakukan, tadi untuk yang di-*share* itu masih laku karena kewajiban dari tim hr itu mewajibkan bahannya itu, bahannya pendapat kita itu harus di-*share*.

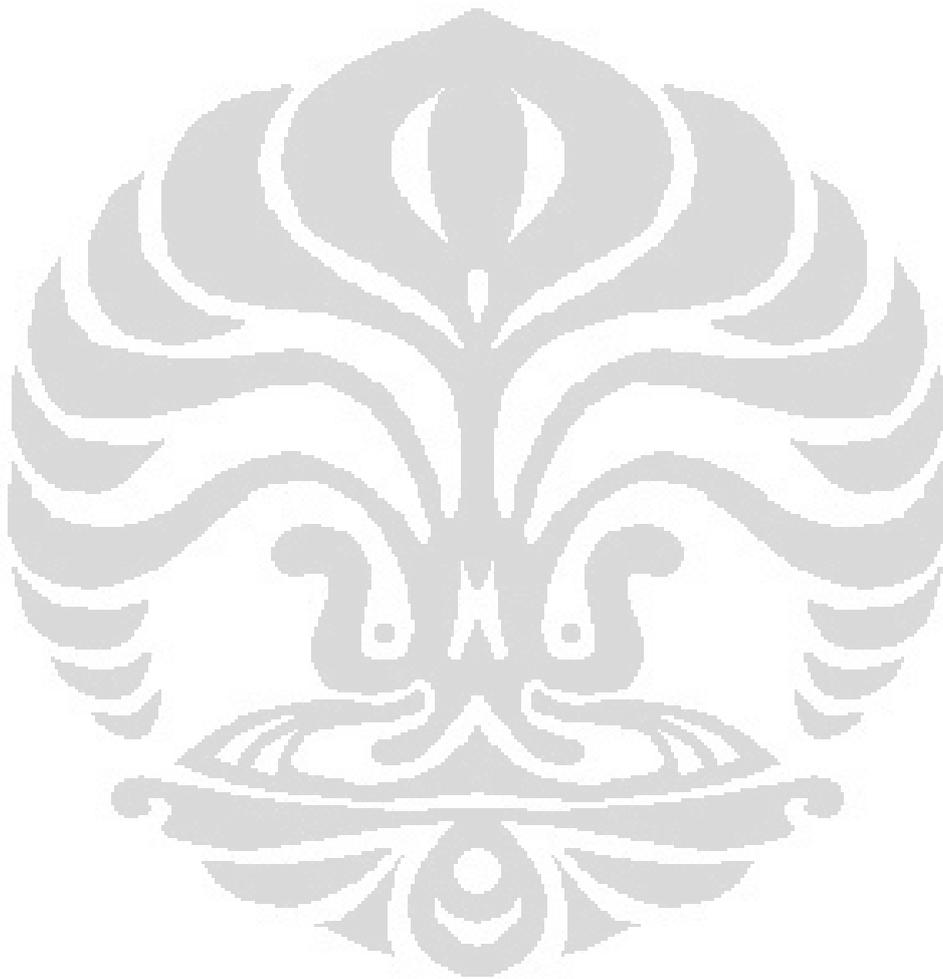
T: Kalau perjalanan dinas pegawai ke luar negeri itu rutin per tahun atau gimana?

J: Itu ada saja, kursus-kursus itu pasti ada aja, tidak harus pegawai berangkat per tahun tapi dalam satu direktorat itu pasti ada yang berangkat untuk menambah *knowledge* dari orang yang ada di direktorat itu

T: Saya mau menanyakan tentang orang lain yang mau menghimbau untuk mengakses k-lynx itu dibentuk lagi dengan pegawai-pegawai yang lebih *fresh* untuk menggantikan karyawan yang dulu atau belum digalakkan sama sekali?

J: Kalau kita ingin menggalakkan kembali yang pertama yang kita tentukan adalah *knowledge management* ini atau tim ini berada di direktorat mana, yang paling pas..apakah di Direktorat Sumber Daya Manusia, apakah di Humas, atau di DPSI. Nah dulu waktu UKMI dibentuk ditempelkan di UKMI, tapi pada perjalanan waktunya dia bentrok dengan Direktorat Sumber Daya Manusia yang punya program budaya kerja, kan mirip-mirip sebenarnya, berbudaya kerja baik ini membentuk juga *change agent* daerah inipun juga punya *change agent*, sehingga seperti ada beberapa penguasa untuk membentuk orang berubah, itu yang menjadi situasi waktu itu. Nah kalau saya, siapa orang yang pertama yang paling diberi otoritas, dimanapun terserah, bisa di DSDM. Nah program-program kita ambil aja dengan program-program atau teori-teori yang apapun atau hasil-hasil studi kita ambil, dibentuklah tim yang permanen, karena disana kan ada *change agent*, ada tim manajemen, karena KM itu kan orang yang mengubah, nah kalau itu ada otoritas organisasi yang dibentuk ulang, saya rasa tidak akan jalan kembali, itu harus diformalkan, disadari lembaga itu. Dulu waktu studi banding ke Xerox itu ada, memang ada, di dalam organisasi itu memang ada tim yang memang khusus KM, *change management*, jadi kalau melihat orang yang sudah mulai loyo, maksudnya kira-kira ini *marketing*-nya mulai masuk dia, mencari masalahnya apa, terus mencari *change management*, jadi berubahnya betul dinamis, nah itu di kita tidak kelihatan. Makanya tadi saya bilang harus ada suatu kursi dan itu permanen, sifatnya BI web, di BI tim itu kayaknya belum terbentuk secara rapi, kursinya ada tapi orangnya tidak ada, jadi yang ngurusin ini dia sendiri...berdua ya? Berdua sipnya, jadi tidak bisa melakukan aktivitas perencanaan, secara fungsi juga bukan fungsi dia, fungsi saya untuk

mengatakan sesuatu, dia kan hanya pelaksana apa yang akan dilakukan, meskipun dia punya ilmu, secara fungsi bukan. Ada rencana bikin tim yang KM yang formal, biar jelas orangnya gak pindah-pindah, tugasnya juga bukan tugas sampingan, tapi kayaknya DK belum memprioritaskan kesana.



## Narasumber 2

Nama : Shiddieq Adhityarahman  
Jabatan : Kepala Unit Pengelolaan *Stakeholder* DPSI  
Waktu : Rabu, 18 April 2012, pukul 15.27 WIB  
Tempat : Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi

T: Apa manfaat yang ditujukan bagi pegawai dengan mengakses program K-Lynx ini?

J: Yang jelas *Knowledge Lynx* atau K-Lynx itu supaya pegawai bisa mengakses pengetahuan yang dibutuhkan sehingga dapat mengakibatkan efisiensi dari anggaran pelatihan, jadi pelatihan itu di BI itu sangat besar anggarannya, kadang-kadang ada beberapa pegawai yang mengikuti satu macam pelatihan tapi berkali-kali, jadi pembuatan kali itu supaya pegawai setelah mengikuti pelatihan itu dia memasukkan hasil pelatihan ke sini supaya hasil pelatihan itu ke sini sehingga pegawai lain bisa membaca hasil pelatihan itu dan pegawai lain tidak perlu mengikuti pelatihan serupa jadi dengan kata lain yang dulu dilakukan berkali-kali jadi perlu dilakukan hanya sekali dan seluruh pegawai mendapat manfaatnya, itu yang pertama.

Lalu yang kedua, disamping hasil pelatihan, pegawai juga bisa memasukkan hasil pemikirannya, misalnya dia mempunyai paper, hasil penelitian, atau apapun mengenai BI di-*upload* K-Lynx dan bisa dibaca oleh seluruh pegawai, dan pegawai lain bisa menanggapi dengan melakukan pertanyaan atau menambah dari artikel itu. Jadi istilahnya sirkulasi pengetahuan itu berjalan terus di K-Lynx itu baik hasil dari pelatihan maupun hasil dari pemikirannya pegawai, kalau hasil pemikiran pegawai itu istilahnya *self learning* jadi dia meningkatkan kompetensi dari pribadinya dia dengan cara belajar mandiri. Lain halnya dengan pelatihan tadi, pelatihan tadi kan melalui pihak ketiga jadi *self learning* ini dia ntah membaca buku atau dia bisa menuliskan hasil dari

pengetahuan dari hasil membaca buku itu lalu ditambah dengan pemikiran dari pegawai-pegawai lain yang menanggapi hasil dari itu. Kalau dua hal, menulis dan membaca itu udah rutin dilakukan, maka berbagi pengetahuannya udah baik. Jadi manfaatnya pertukaran pemikiran di BI ini jadi terkodifikasi secara sistem dan bisa diakses sampai kapanpun jadi kita bisa mengetahui latar belakang pegawai BI 2000 sekian misalnya, itu di K-Lynx kita bisa akses.

T: Saya mendapat data bahwa pengakses K-Lynx dari 2010 sampai dengan 2011 itu menurun, karena IKU yang diubah itu, terus partisipasi pegawai di DPSI bagaimana pak?

J: Kalau DPSI ini kan relatif baru, kami di sini belum setahun lah berdiri, tapi direktorat sebelum DPSI itu Unit Khusus Manajemen Informasi itu bisa dikatakan bahwa kami itu sebagai pioner dari *knowledge sharing* BI dan kami juga yang menginisiasi program K-Lynx ini sehingga kami mau tidak mau menjadi contoh bagi direktorat lain, kita harus terdapat dalam hal pengisian K-Lynx itu, setiap kali mengikuti pelatihan kita harus mengisi walaupun IKU-nya sudah dicabut tapi kita harus tetap mengisi K-Lynx itu lalu kita juga mengadakan *knowledge sharing* secara rutin baik itu dari mingguan, mingguan itu dalam bentuk dulu namanya namanya salsa (saling sapa), terus bulanan ada *forum sharing season*, itu kita mengundang dari pihak lain itu *sharing* di UKMI waktu itu, itu kita jalankan secara rutin sehingga harapannya inisiatif kami ini bisa dilihat dari satker lain dan dijadikan panutan, kalau dari sisi dari direktorat kami sendiri tapi kalau sepanjang dari 2010 sampai sekarang menurun memang pertama karena IKU-nya itu dicabut sehingga satker itu tidak wajib mengisi *Knowledge Lynx*, kita cuma menghimbau bahwa setelah mengikuti pelatihan mohon dapat mengisi *Knowledge Lynx*, kemudian kedua karena tidak ada pihak yang mengejar-ngejar lagi, DPSI selaku pemilik dari *Knowledge Lynx*, bekerja sama dengan DSDM, DSDM itu cuma istilahnya tukang jahitnya lah, dulu kan waktu ada IKU, DSDM yang sangat semangat sekali dalam mengejar direktorat-direktorat untuk mengisi tapi sekarang rupanya tidak lagi, jadi otomatis pegawai juga tidak merasa terbebani, ini

terbebani dalam hal arti kata positif ya, sayangnya DSDM tidak mengejar-mengejar orang lagi. Kemudian yang ketiga, tadi kan yang pertama karena IKU dicabut lalu DSDM-nya, lalu yang ketiga ada B-Link, B-Link ini menawarkan sesuatu yang lebih menarik daripada *Knowledge Lynx*, interaktif pegawai itu lebih bebas di B-Link, walau sebenarnya kedua ini K-Lynx dan B-Link ini visi utamanya sama, dimana bisa berinformasi yang menembus batas hirarki, jadi intinya sama tapi B-Link ini gaungnya lebih besar karena yang DPSHM, DPSHM itu Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat, istilahnya itu ya PR-nya BI lah, karena PR-nya BI dia punya gaung keseluruhan BI dibanding *Knowledge Lynx*, kalau yg di K-Lynx hanya berputar di hasil pelatihan saja kalau B-Link tidak karena yang punya DPSHM maka yang seluruh menyangkut citra BI itu ke B-Link semua.

T: Kenapa bisa ada dua gitu ya pak?

J: Karena inisiator satkernya itu beda-beda, dulu DPSI menginisiasi K-Lynx lalu PSAM menginisiasi B-Link, sementara konsep ini dua-duanya sama, nanti ke depannya dua ini akan digabung, bentuknya seperti apa belum ada *deal*, sekali lagi kami di sini hanya tukang jahitnya, begitu mereka mengasih perintah integrasi itu mudah, tapi memang sampai saat ini belum ada *deal* antara dua direktorat itu.

T: Kan waktu itu Bapak sebagai pioner juga, hambatan-hambatan apa yang muncul dari tahun 2005 sampai sekarang?

J: Disini itu orang lebih suka ngomong daripada menulis, ketika diwajibkan orang untuk menulis atau mengetik hasil pelatihan itu, orang itu cenderung “ah ngapain ngomongin aja kan sudah gitu” jadi yang pertama itu mengubah paradigma orang dari menceritakan hasil pelatihannya menjadi memasukkannya ke dalam sistem, itu kendala utama. Makanya dulu kita terapkan IKU, kalau tidak mengisi direkturmu kena loh, kalau direkturmu jelek maka nilai yang dibawahnya jelek semua, kalau nilainya jelek nanti bonusnya

akan berkurang. Waktu itu IKU itu konsepnya seperti itu, tapi entah kenapa pertimbangan Dewan Gubernur mungkin “oh ini kan sudah bagus, coba jangan pakai IKU”.

T: Oh jadi IKU itu ditetapkan dan direvisi oleh Dewan Gubernur?

J: Awalnya IKU itu pasti dari Dewan Gubernur, jadi mungkin terlalu optimis atau gimana jadi IKU dicabut, tapi sampai sekarang sayangnya belum ada revisi lagi, revisi kebijakan itu jadi ya IKUnya tidak diterapkan lagi. Kita yang di bawah ini ya nurut saja bagaimana instruksi dari atas. Ya mudah-mudahan nantinya setelah deal antara DPSI sama DPSHM bisa dintegrasikan antara B-Link sama K-Lynx bisa jalan.

T: Itu kan karena bonus, jadi bisa tidak partisipasi pegawai itu turun karena bonus itu tadi?

J: *User* turun karena mengapa saya harus kembali lagi ke paradigma yang lama “kalau tidak IKU-kan saya tidak mengetik juga tidak masalah dan juga bonusku juga tidak terganggu” tapi lain halnya dengan waktu diterapkan IKU, kamu harus mengisi, dia mau tidak mau harus mengisi, kelemahannya memang di situ kalau IKU itu dicabut.

T: Itu hambatan lain dari IKU, apakah ada hambatan lain? Seperti hambatan teknologi misalnya?

J: Kalau secara teknologi BI ini sudah maju atau sudah yang tercanggih lah, teknologi yang diadopsi oleh BI ini, kalau masalah teknis kita tidak begitu khawatir tapi lebih kepada budaya menulis, budaya mengkodifikasi sesuatu.

T: Mungkin budaya berbagi ke orang lain itu tidak merugikan gitu pak?

J: Ya bisa jadi, cuma begini banyak argumen di BI ini bahwa mereka tidak segan untuk membagi pengetahuan. Coba kamu tanya di orang sini, 'Bapak terbiasa knowledge sharing tidak?' Jawabnya, 'Iya knowledge sharing.' Terus tanya, 'Hasilnya ditulis tidak?' Tidak pasti jawabnya...pasti gitu, alasan inti yang paling utamanya di situ, bukan malas tapi tidak terbiasa, orang-orang di sini rajin-rajin kok, karena dianggapnya menulis itu masih belum praktis.

T: Kalau motivasi dari atasan untuk mengatasi hambatan ini

J: Kuncinya di IKU, selama IKUnya...dulu waktu IKUnya masih ada itu semangat, pokoknya semua direktorat itu mewajibkan semua untuk mengisi tidak boleh ada yang lewat satupun, tapi setelah IKU dicabut ya

T: Kapan IKU dicabut?

J: Kalau tidak salah 2008 atau 2009

T: Kelihatan banget ya pak setelah IKU dicabut itu terjadi penurunan, kalau motivasi dari atasan misalnya dia sendiri yang pakai, kalian sebagai pegawai harus mengikuti, apakah itu pernah?

J: Ada beberapa yang seperti itu, tapi setelah di pensiun dan ganti orang ya udah.

T: Tidak ada regenerasi gitu?

J: Ntah di BI ini karena masing-masing pemimpin punya karekteristik sendiri, jadi belum tentu direktur DPSI sekarang sama yang lima tahun mendatang itu perilakunya sama.

T: Nyambung ke tim KM tadi, itu kan tim KM sudah kabur, masih ada tidak tim KM atau cuma orangnya yang pergi?

J: Tim KM itu dulu tugasnya adalah menggalang *awareness* dari pegawai, mengenai apa sih *knowledge management* itu, ya mungkin sudah lama ya sejak tahun 2002 kan kerja, sekarang sudah 10 tahun, rasa-rasanya saya pribadi berpendapat sosialisasi pertama itu sudah berhasil, berhasilnya itu karena kalau ditanya semua orang itu semangat untuk *knowledge sharing*, menurut saya soul-nya *knowledge* tim KM itu di situ, cuma itu tidak didukung oleh aturan, tidak didukung oleh support dari atas, jadi agak susah juga rasanya kita, pegawai yang bawah-bawah ini semangat untuk *knowledge sharing* tapi tidak ada jalannya. Misalnya seperti ini, kayak geng motor lah, geng motor itu orangnya penuh semangat kebut-kebutan cuma pemerintah itu harusnya punya jalan untuk *race track* untuk balapan, jadi disalurkan hobinya itu. Demikian juga seperti KM, KM ini orang sudah banyak yang semangat untuk *knowledge sharing* cuma *race track*-nya ini tidak ada, jalurnya tidak ada, jurinya tidak ada, yang ada cuma teknologinya jadi teknologi yang jalannya ada tapi rambu-rambunya tidak ada.

T: IKU itu pak, pas dia di IKU-kan berarti dia kayak wajib gitu ya pak? Kalau wajib berarti ada hukumannya juga?

J: Ya begitu ada pegawai yang tidak sharing, tidak menuliskan hasil pelatihannya di *Knowledge Lynx*, jadi langsung hijau..jadi ada layarnya itu kan hijau jadi kalau ada yang satu yang tidak sharing itu merah, tidak ada kuning, kalau yang lain kan ada kuning atau peringatan nah ini tidak, langsung merah. Satu orang saja, jadi mau tidak mau semua harus.

T: Saat masuk satker itu maksudnya apa pak?

J: Direktorat, satu direktorat..misalnya DSDM, satu pegawainya mengikuti pelatihan dan lupa mengisi *Knowledge Lynx*, jadi seluruh DSDM merah

T: Jadi setelah IKU itu tidak ada lagi merah hijau merah hijau?

J: IKU sih masih ada di BI cuma untuk *Knowledge Lynx* ini sudah tidak ada.

T: Ada tidak pak rencana untuk membuat tim *Knowledge Lynx* yang baru dengan pegawai-pegawai yang baru?

J: Semuanya tergantung visi organisasi, kalau visi organisasi membutuhkan penerapan *knowledge management* misalnya di tahun 2015, pasti ada gerakan manajemen perubahan ke sana, butuh tim sendiri, nah bisa DPSHM itu tadi atau DPSI atau semuanya terbatas, ya kalau yang lalu semuanya terbatas hanya di teknologi saja, memang kita bergerak di bidang teknologi tapi kalau DSDM yang inisiatif atau DPSHM itu gaungnya akan duluan, contohnya B-Link.

T: Saya pernah dengar bapak kan menang lomba blog, hadiahnya itu berupa materi atau pengangkatan jabatan atau gimana?

J: Materi, di sini tidak ada lomba yang berhadiah kenaikan jabatan, semua lomba di BI itu *ad-hock* artinya di luar kedinasan, walau menang lomba apapun tapi tidak memperbaiki kinerja, kinerja adalah apa yang kita kerjakan sehari-hari .

T: Animo pegawai yang mengikuti lomba banyak tidak pak?

J: Banyak, terakhir 2011 lomba blog...pengikutnya kalau tidak salah ada 30an se BI, 30 itu bagi kami relatif banyak karena biasanya hanya 20. Memang yang tahun ini tidak lewat *Knowledge Lynx*, terakhir lewat *Knowledge Lynx* itu tahun 2010, karena kita berusaha memindahkan ke B-Link semua karena gaungnya lebih besar, kalau kita menerapkan yang namanya pareto jadi apa yang kita lakukan itu 20% tapi dampaknya 80%

### Narasumber 3

Nama : Roni Alhuda  
Jabatan : Analis Sistem Informasi Madya  
Waktu : Kamis, 19 April 2012, pukul 08.30 WIB  
Tempat : Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi

T: Apa tanggapan Bapak terhadap partisipasi pegawai dalam program K-Lynx?

J: Itu merupakan bagian dari strategi kita dulu, karena untuk men-*detect* behavior..jadi kita harus tape program itu seolah-olah kita memaksa pegawai untuk terlibat, jadi di sini kita punya *performance indicators*, kita dulu berhasil membuat yang namanya KPI generik, arti generik tersebut yaitu seluruh satuan kerja harus punya KPI itu, nah KPI itu yaitu KPI tentang *knowledge sharing*, salah satunya yaitu memasukkan hasil dari *training* dalam dan luar negeri ke dalam *Knowledge Lynx* ini sehingga tingkatnya sangat tinggi waktu itu, tingkat pegawai memasukkan ke dalam system..sambil berjalan kita menambahkan fitur-fitur seperti yang ada sekarang, yang menariknya data-data yang kita masukin ke situ sehingga data-data *training* itu banyak ada di sana sehingga teman-teman HR itu banyak mengacu ke situ untuk mengambil historical *training* mereka..kemudian seiring berjalan hasil *training* itu bagian dari *knowledge* yang kita anggap terus nanti poin-poin yang lain terus kita tambahkan.

T: Dulu itu kan di-IKU-kan tapi sekarang tidak lagi sehingga terjadi penurunan angka partisipasi pegawai, menurut bapak apa penyebab penurunan angka partisipasi pegawai tersebut?

J: Pertama, *knowledge sharing* itu tidak selalu yang berbentuk eksplisit, tapi dia banyak berbentuk arsip dalam konteks, dia *sharing* di ruang rapat atau hasil

dia pulang, nah ada suatu program masing-masing di satuan kerja itu namanya program PMK, nah salah satu program generik yang ada di itu adalah *knowledge sharing* jadi setiap satker itu setiap orang pulang pasti ada *sharing* tatap muka nah seharusnya setelah itu harus masuk ke dalam *Knowledge Lynx* biar gak dia turun, poinnya yang pertama yaitu masalah *culture* dalam konteks generasi di BI mungkin ada yang kepotong, jadi yang biasanya tidak terbiasa dengan aktivitas ke IT-an, ada yang memang terbiasa, nah buat mereka yang tidak terbiasa memang merasa agak ribet masuk ke dalam suatu aktivitas K-Lynx yang kalau tidak terkait langsung dalam suatu pekerjaan jadi itu wajar, jadi ukurannya memang nanti kita akan lihat. karena begini jika itu tidak dibuatnya *mandatory*, suatu yang boleh ya boleh tidak, orang akan mencari yang lebih *simple* karena pekerjaannya itu sudah banyak. Jadi *knowledge* ini tidak semata-mata tidak hanya perlu diefektifkan, karena saya pikir sudah tercermin dalam pekerjaannya mereka karena hasilnya itu akan dipakai untuk pekerjaan, jadi tanpa di-IKU-kan sudah tercermin dalam pekerjaan sehari-hari, karena begini semakin *training* itu disesuaikan dengan pekerjaan jadi tanpa sadar dia akan mengimplementasikan dengan pekerjaan, jadi misalnya dengan sertifikasi apa pasti hasilnya itu akan diimplementasikan dengan pekerjaan, terkait masalah sistem yang harus eksplisit menjadi kombinasi eksplisit dengan tacit kemudian tadi masalah kebiasaan itu, kemudian saya sudah cek ke tempat lain juga yang melakukan KM khusus seperti perusahaan IDM gitu, tidak ada waktu lagi untuk mengetik memformulasikan segala macam karena waktu pekerjaan itu sudah begitu tinggi tambah lagi kemampuan menulis itu menjadi hal yang penting juga mengekspresikan suatu pengetahuan, mengekspresikan sesuatu yang tacit menjadi eksplisit. Budayanya bangsa kita karena waktu kita kecil ya kalau di suruh gambar, ya gunung. Mengarang juga bukan dalam konteks mengeluarkan ide jadi wajar kalau kebiasaan sampai sekarang jadi ada kombinasi itu problemnya.

T: Saya tertarik dengan kemampuan menulis ini, nah apakah ada bentuk motivasi atau bentuk apapun untuk menyelesaikan masalah dari kemampuan menulis pegawai?

J: Misalnya kita sering mengadakan lomba resensi buku terus itu...jadi terkait dengan *knowledge management* perlu dipahami bahwa.....nah nanti cari coba pola taylorism, Taylor itu yang menemukan....jadi kamu harus lihat sejarah perkembangan revolusi industri, jadi gini ceritanya di jaman dulu itu di Amerika Eropa pekerjaan itu sifatnya masteri jadi misalnya yang membuat *furniture* itu keahliannya turun temurun jadi dia turun dmentor sama yang merintis itu sampai di dapat yang berkualitas, kemudian muncul lah segala macam, jadi banyak orang yang punya uang tapi tidak ada barang yang mau dibeli akhirnya muncul perkembangan industry, industry itu menjadi kuantitas sehingga banyak barang yang diciptakan, pokoknya saya tidak peduli barangnya banyak walau pasarnya sedikit, pasarnya masih kosong gitu...sehingga waktu itu semakin efisien si taylor ini menemukan masteri masteri itu karena selama masih barangnya sehingga dia menciptakan system dua sisi jadi ada orang manajemen dan orang spowokes jadi ada dua level, jadi soal pekerja ada dua kasta manajemen jadi yang manajemen ini tidak boleh bekerja sehingga bagaimana orang itu bekerja dengan system yang baik dan hasilnya optimal, yang bawah pokoknya bekerja tanpa menghitung waktu. Pola itu jadi jepang mulai mengeluarkan produk mobil, mobil amerika tidak laku maka mereka masuk dan mengadopsi itu, nah pada saat masuk di situ jadi orang itu bekerja seperti robot, jadi sekarang system itu menjadi empowerment lah segala sesuatu yang terkait dengan pekerjaan itu, orang harus dekat sama pekerjaannya, berbicara dengan quality persaingan sekarang makin tumbuh, untuk menunjang quality resource-nya itu inovasi, inovasi itu adalah *knowledge*, nah kalau mencari sebab-sebabnya di Indonesia kenapa turun kita lihat system ini di Indonesia tidak secepat di Luar.

T: Kenapa tidak secepat di luar pak?

J: Karena leadership, *culture*, dan sebagainya...nah itulah yang menyebabkan seperti Malaysia kenapa lebih cepat maju karena *quality* inovasi itu sudah dipahami oleh semua para *leader* mereka, di kita terjebak pada urusan politik

saja, belum bisa keluar dari bagian itu...ada tapi sebagian masih banyak terjebak di bagian-bagian itu.

T: Menurut bukunya Ibu Miranda, orang-orang BI ini merupakan terdiri dari orang-orang pintar, mereka itu pintar untuk berbicara bukan pintar untuk memodifikasi ke kata-kata, jadi apakah itu mempengaruhi partisipasi pegawai di sini?

J: Mereka itu pintar di dua sisi, malah terbalik menurut saya banyak yang pintar menulis dan untuk berbicara so so lah tapi menulis ini berbeda dengan *knowledge sharing* jadi dia sifatnya spesifik pekerjaan, kalau effortnya itu terkait sesuatu kenapa saya harus disibukkan dengan hal lain

T: Pa maksud bapak pemimpin itu?

J: Bukan, bukan itu tapi *leadership*-nya sudah terkait dengan hal-hal inovasi, nah di kita itu sebagian terjebak di politis sehingga waktunya sedikit untuk memikirkan hal-hal inovasi.

T: Maksudnya Yang tadi *leader* terjebak di politis itu seperti apa?

J: Misalnya seperti masalah BBM kemarin, itu kan yang dilihat hanya pertarungan partai saja, nah hal-hal yang terkait inovasi ke depan dia simple saja, nah kalau di Negara lain itu *knowledge management* diimplementasikan sampai ke inti terkecil. Nah kita lihat pengetahuan itu terdiri dari sendi-sendi *knowledge* sebagai apa disini, tidak mungkin dia akan share itu akan diambil lawan

T: Kalau pengangkatan karyawan itu.....kalau dia menyimpan informasi itu sedikit di dia, itu ada nilai tambah dia ke atasannya, apa bisa jadi begitu

J: Kalau di BI itu tidak separah itu, saya melihatnya konstelasi sebagai Negara, justru melihatnya multidimensional jadi kalau di lihat di Negara seperti itu

akan menjawatahkan ke bawah-bawah ke masyarakat secara umum makanya saya bilang tadi kenapa pola pendidikan menjadi pengaruh, karena leadernya seperti itu maka dia akan turun ke bawah jadi seperti itu

T: Adakah contoh sosialisasi program K-Lynx dari 2005 sampai sekarang?

J: Itu emang tidak rutin setiap tahun, jadi emang ada rencana kita K-Lynx ini dimasukkan ke B-Link, dimasukkan ke *knowledge portal* gitu, sehingga kontennya bisa terkait ke *training* tadi agar makin kaya dokumen bicara kerja, bicara berita, bicara majalah sehingga menjadi banyak.

T: Jadi di K-Lynx ini inovasinya lebih banyak ke B-link?

J: Bukan, maksudnya B-Link itu kan portal, K-Lynx itu kan istilahnya *wallpaper vocation* jadi dia di bawahnya B-Link, jadi orang itu kalau mau apa masuk dulu di sini, nah sistem ke sininya itu perlu waktu karena di kita ada prioritas pekerjaan.

T: Manfaat apa yang diterima pegawai dalam mengakses K-Lynx ini?

J: Sebenarnya gini jadi punya tempat untuk poin akses untuk mencari eksplisit *knowledge* yang di bawa...kemudian memeudahkan orang untuk mengekspresikan *knowledge*-nya, kemudian manfaatnya yaitu menindaklanjuti inovasi-inovasi baru ke kerjaannya, nanti *Knowledge Lynx* itu sebagai laboratorium...jadi begini yang kita harapkan itu kan misalnya dulu fokusnya hasil *training* kalau itu nanti hasil pekerjaan yang sudah diedit sesuai pekerjaan, orang akses lagi terus berputar, itu yang kita harapkan manfaatnya, jadi pertama wadahnya ada terus jadi *guidance* buat orang, setelah itu mengoptimalkan yang sudah ada ini...karena untuk selanjutnya orang kan melihat ini, kemudian diimplementasikan ke pekerjaan, sekarang pekerjaan sudah mulai begitu jadi

T: Nah sejauh ini menurut pengamatan bapak, hasil apa yang paling terlihat dari program K-Lynx ini?

J: Hasilnya yang paling terlihat itu ada beberapa tulisan-tulisan di *Knowledge Lynx* itu menjadi perbaikan sistem di pekerjaan sehari-hari kita, pernah kita buat lomba-lomba juga, nah sebenarnya poin yang penting sekarang itu adalah pengalaman kita, harus ada tim khusus, sebenarnya tantangan seperti yang tadi itu solusinya yaitu mencari tim khusus yang mampu mengkualifikasikan, dalam konteks begini orang akan *sharing* bahannya saja jadi butuh tim yang menuliskan kembali dalam bahasa yang lebih ini sehingga enak untuk semacam ini redaksional gitu atau editor, waktu itu saya pernah ke world bank sampai ada buku-buku yang ditulis ulang, dimodifikasi dalam bentuk artikel-artikel jadi orang melihatnya...jadi mereka punya bagian khusus melayani memodifikasi ini sampai dia mengkait-kaitkan dengan yang lain, disini tim khusus ini masih belum ada .

T: Tim khusus ini masih belum ada walaupun ada tim KM?

J: Dulu di KM sekarang sm DPSI, saya tidak tau masih ada tidak tim khusus untuk itu tapi kayaknya harusnya lebih serius karena itu harus ada *knowledge management* khusus sendiri yang memang bidangnya, hanya suatu hal kecil sekali sedangkan banyak staf khusus yang lebih besari dari yang ini, dulu kita sempat buat secara rencana ini tapi para perencana ini banyak yang pindah terus sekarang tidak tahu apakah masih sempat lagi untuk itu soalnya sekarang lebih penyatuannya anggota tim dulu, sehingga prioritasnya masih menunggu ke depannya.

T: Adakah pembentukan COP di direktorat tertentu?

J: Iya ada, kita buat COP tentang Bank Indonesia 2012, sifatnya semacam voluntary gitu jadi waktunya dibuat terus dia hilang. Kemudian kita punya COP nya Mitra Perubahan. Mitra Perubahan itu seperti COP paling besar di

Bank Indonesia, istilahnya itu induknya. Kalau di UKMI atau DPSI, Mitra Perubahan itu satu-satunya di direktorat ini. Sekarang DSDM juga buat yang namanya Kedai Kopi, Kedai Kopi semacam COP juga tapi dia diangkat ke tema spesifik terkait bisnis. jadi kita nantinya COP nya kita masukan ke improvement langsung. K-Lynx, SALSA, kegiatan sharing knowledge itu Mitra Perubahan pasti yang mau repot, meraka yang mengkomunikasikan sama semua pegawai lain.

T: COP ini setingkat BI atau per direktorat?

J: BI

T: Mitra perubahan in perekrutannya seperti apa pak?

J: Perekrutannya itu awalnya dulu kita serahkan ke pimpinan satuan kerja untuk dipilih sesuai dengan Kriteria setelah jadi kemudian ke depannya dia rolling.

T: COP mitra perubahan ini ada tidak yang memotivasi pegawai untuk mengakses K-Lynx?

J: Terutama di daerah-daerah itu, di KBI biasanya antar perwakilan ya diserius lagi Cuma programnya bukan hanya k-lynx, bermacam-macam.

#### Narasumber 4

Nama : Yohana Fransisca Wida  
Jabatan : Analis Sistem Informasi Pertama  
Waktu : Rabu, 18 April 2012, pukul 13.36 WIB  
Tempat : Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi

T: Kalau mitra perubahan itu gimana?

J: Mitra perubahan itu tugasnya DSDM, tapi biasanya setiap bagian ada perwakilannya, tapi untuk DPSI belum tau sekarang siapa yang baru

T: Berarti itu setiap anggotanya tahun diganti?

J: Enggak kok, biasanya itu-itu aja

T: Untuk sekarang belum dilantik lagi atau gimana?

J: Kan dari DPSI dan UKMI terus *dimerger*, dan sekarang belum tahu siapa. Pihak DSDM sendiri kayaknya tidak gencar lagi ya untuk minta nama-nama yang mau dijadiin Mitra Perubahan. Mungkin karena Tim Knowledge Management juga gak aktif lagi, makanya tidak ada pogram baru.

T: Kalau dari UKMI waktu itu siapa?

J: Mas Mizwar Zaini dan Yuyun dulu mitra perubahan di UKMI, tapi dua-duanya udah pindah. Yuyun sekarang sudah pindah di DKM, Mas Mizwar di Perbankan kalo gak salah ya, setahu saya itu aja orangnya yang jadi mitra perubahan disini.

T: Kemudian saya mau menanyakan tentang *merger*. *Merger* ini mengubah fungsi Tim KM atau tidak?

J: Itu sudah tidak ada, saya masuk 2009 itu masih, kemudian 2010 perubahan organisasi. Itu secara struktural sudah tidak ada

T: Jadi yang mengurus KM itu siapa?

J: Terakhir perubahan struktur itu 2009 jadi dimasukinnya di PGL dulu, seksi pengelolaan, semacam pelayanan

T: Apakah Mitra perubahan itu menghimbau pegawai untuk mengakses K-Lynx?

J: Tidak, mitra perubahan itu lebih ke kebijakan-kebijakan perusahaan yang baru dari BI, misalnya data dia yang menyebarluaskannya atau menggalakkannya.

T: Dari teori yang saya baca, partisipasi pegawai itu tergantung dengan peran dan kewajiban yang dia emban. Disini kelihatan tidak peran pegawai dalam mengakses K-Lynx? Diwajibkan atau gimana?

J: Kalau K-Lynx itu kan intinya untuk berbagi, misalnya pegawai itu dapat ilmu jadi dia berbagi dengan pegawai lainnya, jadi tidak peduli dengan jabatannya. Kemudian pegawai-pegawai yang ikut *training* aja boleh, kan ada yang namanya *training* dan perjalanan dinas. Kalau *training* itu dari DSDM jadi DSDM yang menentukan dia itu wajib *sharing* atau tidak. Jadi kalau wajib ya harus *sharing*, kalau tidak ya terserah pegawainya mau *sharing* boleh tidak juga boleh. Kemudian kalau perjalanan dinas itu ada dua, luar negeri dan dalam negeri, yang wajib itu luar negeri.

T: Kemudian masalah sosialisasi, kalau tidak salah waktu itu awal 2005, setelah itu ada sosialisasi atau tidak?

J: Maaf 2005 saya belum masuk, saya masuk 2007

T: Lalu pada 2007 itu apakah ada sosialisasi dari atasan?

J: Gak ada sosialisasi sih maksudnya, tapi 2007 itu ada masih untuk mengukur kinerja satker, jadi ada poin-poin yang mau diukur, K-Lynx termasuk yang diukur. Makanya wajib kita tulis. Dari segi persentase dan pemasukan laporan itu, kan ada yang wajib dan yang tidak jadi diukur berapa yang masuk dari yang wajib, itu diukur dari kinerja direktorat. Saya masuk itu 2007 dan 2010 itu sudah tidak diukur lagi.

T: Kenapa bisa begitu mbak?

J: Jadi awalnya itu menggalakkan orang untuk berbagi, jadi salah satu caranya kita maksa orang lah, kemudian dengan diharapkan sadarnya orang masukin ke situ, jadi tidak diukur lagi.

T: Jadi ternyata pas 2010 saya lihat itu usernya turun?

J: Itu mungkin salah satu faktornya karena mau ada B-Link

T: Apa keistimewaan B-Link sehingga orang itu mau berpindah?

J: Itu *website* internalnya BI, kemudian semuanya digabung ke situ, jadi rencananya K-Lynx juga mau digabung ke situ

T: Kalau misalnya ngasih lomba-lomba itu gimana?

J: Lomba-lomba itu ada blog, biasanya setiap tahun ada lomba, sampai 2010 lah masih ada blog, kemudian dari 2011 itu sudah ada B-Link, jadi pakai itu.

T: Apa pendapat anda tentang partisipasi pegawai disini?

J: Ternyata masih belum sepenuhnya orang untuk mau berbagi

T: Masalah itu karena dari budaya organisasinya atau apa?

J: Mungkin dari itu juga dan mungkin karena dari faktor kurang sosialisasi juga

T: Apa fasilitas yang disediakan untuk menunjang program K-Lynx

J: Pendukungnya itu berupa aplikasi, mungkin berupa komputer yang hanya diakses hanya pada lingkungan BI, asal dia punya user BI bisa akses, yang bisa akses itu hanya pegawai tetap atau pegawai organik

T: Kemudian saya mau menanyakan tentang SOP atau master plan?

J: Oh ada, nanti dijelaskan oleh Mas Shidiq atau Mas Roni ya itu. Mereka yang lebih ngerti soalnya.

## Narasumber 5

Nama : Setyo Kuncoro  
Jabatan : Staf DPSI  
Waktu : Rabu, 18 April 2012, pukul 11.00 WIB  
Tempat : Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi

T: Apa motivasi bapak sewaktu mengakses K-Lynx?

J: Syukur-syukur sih isinya bagus, penulisnya kadang-kadang nulisnya cuma bahannya saja, tidak ada keterangannya.

T: Cuma bahan maksudnya apa pak?

J: Pegawai sih harusnya membuat suatu tulisan singkat, jadi ada abstraksinya yang menjelaskan tentang *training*, setelah itu ada bahan yang harus di-*upload*, yang susah itu mencari bahan tersebut. Kadang yang di-*share* tidak semua yang didapat di sana, kadang yang didapat di sana cuma poinnya saja, harusnya itu yang di-*share* bahan rekamannya yang didapat di sana kemudian dishare di sini atau benar-benar *power point* dan penjelasannya.

T: Itu masalah *training*, bagaimana dengan dinas ke luar negeri?

J: Jadi PMK itu peningkatan mutu dan keterampilan, nah itu bisa *training* atau studi banding ke dalam negeri atau keluar negeri, bisa juga kita ditugaskan di suatu tempat misalnya satu atau dua bulan belajar proses bisnisnya mereka terus ketika pulang membuat laporan di sini. Tapi disini jarang dilaporkan, jadi disini cuma PMK. PMK ada dua PDLN dan biasa, jadi dua hal itu harus dilaporkan

T: Apakah itu wajib?

J: Dulu wajib, ada IKUnya, kalau DSDM ada pengajuan PMK 10 misalnya dari satker dikroscek disini, benar tidak ada 10..kalau tidak IKU satker ini gimana

gitu, jadi IKU itu ada yang berlaku untuk satker itu saja dan ada yang berlaku untuk BI web, seperti kearsipan itu ada ikunya, semua satker itu arsipnya harus bagus. Nah dulu ini diikukan, sekitar tahun 2008..setelah itu IKU tidak dimasukkan lagi, jadi pegawai itu yang dulunya wajib jadi tidak wajib, otomatis orang yang mengisi ke sini jadi berkurang karena itu tidak dipantau..kalau dimasukkan IKU kan jadi bisa dipantau jadi otomatis dipaksa untuk mengisi, itu adalah alasan motivasi dan mengakses

T: Perebuhan apa yang Bapak rasakan setelah IKU terhadap K-Lynx itu tidak dijalankan lagi?

J: IKU kan dulu membuat K-Lynx jadi wajib. Kalo sekarang kan himbauan, *sunnah* lah gitu istilahnya. Dikerjain bagus, gak dikerjain gak apa-apa. Kalo dulu merasa bersalah banget sama teman-teman selantai kalau belum isi K-Lynx, jadi buru-buru tulis di K-Lynx. Sekarang ya Direktur gak kena marah juga sama DK, kita jadinya juga gak ditegur sama Direktur.

T: Kalau fitur-fitur yang digunakan dalam K-Lynx?

J: Sebagai user biasa saya Cuma upload tulis artikel atau tulis PMK, kalau sifatnya *view* itu Cuma baca artikel terus melihat pojok KBI, ini masih rutin..kadang ditulis di sini kadang ditulis di B-Link, jadi tempatnya bermacam-macam

T: Tempat itu apa perbedaan B-Link dengan ini pak?

J: Dulu B-Link belum ada, sebelum ada B-Link mereka nulisnya di sini, sebelum 2009 itu nulisnya di sini

T: Apakah semuanya (B-Link dan K-lynx) masih berjalan?

J: Masih, tapi di sini sudah sedikit berkurang

T: Apakah ada keunggulan B-Link sampai orang meninggalkan ini?

J: Masing-masing ada nilai plus dan minusnya, kalau disini sifatnya yang seperti artikel itu lebih mudah, kalau B-Link itu harus submit dulu ke admin kantor nanti admin kantor yang meng-upload jadi birokrasinya lebih panjang

T: Kalau tulis dengan baca artikel itu lebih sering yang mana?

J: Lebih sering baca, saya lebih sedikit menulis..kalau dari sisi *user* sih itu, sebenarnya ini ada ini diskusi *online* dan *event* tapi saya jarang masuk ke sini..*even* itu paling saya pernah buka itu waktu ada pelatihan oleh satker kita, biasanya bahannya itu ada di sini..jadi kalau mau lihat materi pelatihan itu ya kita buka di sini..nah ini kalau di B-Link tidak bisa diupload sendiri, tapi di sini juga *eventnya* pakai admin ya kalau tidak salah

T: Jadi lebih repot B-Link?

J: Jadi ada fitur dokumen manajemen, templetnya manajemen itu ada fokus *check in, check up*...sebelum itu di publish di B-Link, jadi lebih banyak prosesnya, walaupun yang upload cuma satu orang..seharusnya kan bisa dilihat yang *check in* siapa terus siapa, jadi berjenjang dan bisa dilihat,nanti kalau sudah oke baru di publish..harusnya gitu tapi kan di sini susah kalau dibuat seperti itu, sementara pekerjaan ini pekerjaan *ad-hock*, jadi kan orang dibebanin tugas seperti itu jadi cenderung tidak berjalan

T: Kenapa ya pak itu cenderung tidak berjalan?

J: Kita kan ada tugas pokok, tugas pokoknya kita itu misalnya menyiapkan data untuk apa, yang diprioritaskan ya itu dulu baru pekerjaan *ad-hocknya* ini

T: Apakah ada keterkaitan ini tidak berlakunya sebagai itu?

J: Ya bisa juga seperti itu, kalau IKU tadi kan cuma penulisan artikel PMK sedangkan yang di sini yang event, diskusi online kita sediakan forum jadi terserah mau dimanfaatkan satker lain atau tidak...misalnya jika ada yang membuat forum baru silahkan menghubungi admin, nanti yang ditunjuk siapa gitu, nah di sini prosesnya lebih cepat dibanding jika dibuat di B-Link..jadi disini yang masih banyak menggunakan user ini DSDM , soalnya dia itu ada

yang namanya mitra perubahan, adanya PMK, terus kalau ada yang mau didiskusikan dia juga pakai ini juga, untuk topik-topik yang dia mau launching misalnya sistem penilaian kinerja

T: Apakah pernah ini digunakan untuk penilaian kinerja?

J: Belum pernah, atau di DSDM mungkin mereka ada..soalnya setiap periode itu mereka minta laporan PMK yang di sistem itu berapa, kalau di DSDM itu mereka memantau untuk kebutuhan mereka, tapi kalau dari satkernya sendiri kayaknya tidak

T: Sekarang saya mau tanya keinginan menulis atau membaca artikel, kan kebanyakan yang membaca daripada menulis itu kenapa pak?

J: Soalnya PMK-nya juga jarang-jarang, kalau setiap hari PMK mungkin saya juga menulis terus

T: Katanya PMK itu diajuin 2 tahun sekali?

J: Iya kita mengajuin PMK itu setiap tahun 2 kali, tapi yang disetujui itu tidak tahu bisa satu atau bisa juga lebih, tergantung manajernya

T: Kalau artikel, bukannya itu harus terus ditulis ya?

J: Tapi saya jarang nulis di sini, saya lebih sering nulisnya di B-Link, soalnya kalau di sini bingung menulis tentang apa, udah banyak yang jago-jago misalnya MKM emang sudah bidangnya kan

T: Jadi kesannya di sini itu dengan bahasa tinggi gitu ya?

J: Tidak juga, jadi di sini itu semuanya bisa menulis apa saja, seperti *blog*, tapi kalau kita Cuma menulis biasa seperti blog itu seperti tidak ada nilai tambahnya, kecuali kalau kita setelah kita *training* kan punya ilmu baru yang bisa dishare dengan yang lain. Kalau kegiatan-kegiatan operasional kan bingung juga apa yang mau di-*share*, kalau yang seperti itu juga tidak boleh di-*share* ke banyak orang, hanya kepada rekan yang ditugaskan saja. Kalau dishare ke orang lain kan mereka bingung juga karena tidak mengalami itu.

T: Kalau manfaat yang bapak terima dari proses K-Lynx itu apa?

J: Biasanya sih saya bisa ngerti, dulu kan ada proyek misalnya gasbor perbankan, stabilitas keuangan nasional, sedangkan saya tidak tahu faktor ekonomi itu seperti apa, nah dalam menunjang pekerjaan saya itu saya baca-baca buku. Sebelum masuk BI dulu kan pernah dapat juga dapat ilmu tentang itu, tapi kan kita tidak tahu detailnya seperti apa, jadi kan di sini kita bisa dapat informasi atau pengetahuan mengenai faktor dan prosesnya, serta keterkaitannya dengan proses yang lain.

T: Kalau manfaatnya secara materil itu gimana? Seperti ikutan lomba?

J: Saya tidak pernah ikutan lomba, karena kurang minat.

T: Atau karena kurang sosialisasinya tentang lomba tersebut?

J: Sosialisasinya gencar tapi sayanya yang malas ikut, tapi kalau lomba yang bersifat operasional seperti pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari boleh deh saya ikutan

T: Bagaimana tujuan program K-Lynx menurut bapak?

J: Kalau saya untuk menularkan informasi atau pengetahuan itu kepada pegawai lain, jadi dengan begini kan tidak perlu mengumpulkan orang, lebih gampang melalui ini, orang bisa akses dan tinggal di email kasih tahu bahannya ada dimana, proses-prosesnya bisa dijelaskan disana, kalau sudah bagus penulisannya sih tidak perlu adanya sosialisasi

T: Awal K-Lynx ini kan tahun 2005, selama ini bapak pernah tidak menerima sosialisasi untuk menulis artikel atau PMK di K-Lynx ini

J: Kalau saya tidak ikutan sosialisasi juga belajar sendiri

T: Atau pernah ngrasain sosialisasi dari direktur atau siapa gitu?

J: Mungkin dulu kan pernah ada sosialisasi, karena saya kan masuknya 2008.. nah saya masuk itu sudah ada yang terakhir, jadi saya paling nanya-nanya sama

rekan tentang cara uploadnya dan kebanyakan saya itu cari-cari sendiri. Yang penting habis *training* langsung diupload aja kesana.

T: Apakah di 2012 ini ada sosialisasi?

J: Belum ada, soalnya kegiatan begitu kan perlu anggaran sedangkan kita anggaran lagi disorot, jadi yang begitu yang dipertimbangkan seberapa urgentnya..kalau yang begitu juga hanya perlu nanya-nanya sama temannya tanpa harus dilakukan sosialisasi. Yang perlu sosialisasi itu paling Cuma pegawai baru dalam jumlah yang banyak, jadi pada *training* itu diberi tahu cara penggunaannya dan sistem-sistem apa saja yang ada di BI

T: Apakah semua yang masuk BI ditraining seperti ini?

J: Seharusnya semua yang masuk ditraining, tapi ada juga yang masuk tanpa *training* jadi langsung kerja aja.

T: Menurut bapak seberapa penting kah program K-Lynx?

J: Menurut saya penting, tapi tidak menurut yang lainnya..saya lihat dari tujuan awalnya, dari situs-situs yang ada itu sebenarnya bagus. Kalau kayak di manajemen unilever, yang kayak gini ada situs manajemen internalnya dia jadi dipakai untuk pekerjaan jadi bisa belajar dari situ, misalnya dia mau launching produk dan itu terhubung dengan jaringan global, kalau di unilever di negara lain itu ada linkednya gitu jadi bisa belajar studi kasus ini di India. Kalau di BI ini belum ada, misalnya ada project nah tim dari project itu tidak diwajibkan untuk ngasih tau misalnya masalah yang dialami itu apa dan bagaimana cara mengatasinya jadi jika terjadi kegagalan dikemudian hari itu bisa tahu cara mengatasinya bagaimana.

T: Menurut bapak bagaimana pentingnya partisipasi pegawai disini?

J: Menurut saya kalau disini pentingnya itu cuma sebagai syarat pendiri terus ya kita tidak ada tambahan ilmu juga.

T: Terus bagaimana dengan nilai-nilai pegawai di sini seperti yang saya baca di bukunya Ibu Miranda bahwa di sini lebih bagus kerja individu dibanding dengan kerja kelompok, bagaimana budaya organisasi di sini?

J: Mungkin karena dulu yang masuk itu orang pinter-pinter, bukan dulu saja sih sekarang juga pinter-pinter... karena kebiasaan orang pinter itu..di sini kan pekerjaannya risetis, kalau riset itu kan kerjanya seperti neliti jadi lebih banyak individualnya

T: Riset ini seperti apa?

J: Misalnya kita mau bikin kebijakan apa itu kan riset, tapi risetnya itu kan by tim tapi misalnya yang tahu tentang nilai tukar itu orangnya tidak banyak, pengetahuannya beda-beda jadi project leadernya harus bagus untuk menggabungkan informan atau mengelola expert itu tadi, jadi kalau project leadernya bisa mengelola itu maka akan dapat kebijakan yang bagus, kalau project leadernya tidak bisa mengelola maka akan terjadi sendiri-sendiri akhirnya tidak bisa membuat kebijakan yang cocok atau yang tepat

T: Jadi sampai saat ini?

J: Mungkin masih ada tapi sekarang tidak seperti itu , karena di sini itu banyak pekerjaan yang dituntut untuk kerja sama..ibu Mir bilang gitu ya? Mungkin culture orang pinter memang seperti itu, karena dia merasa lebih paham, jadi yang lain dianggap kurang memahami hal tersebut padahal belum tentu kan

T: Kemudian motivasi dari direktur atau wakil direktur seperti apa

J: Terus ini juga kenapa lebih bersifat individualis karena informasi itu kan penting, jadi si expert itu banyak menerima informasi tapi hanya untuk dirinya sendiri, jadi misalnya untuk promosi jadi dia dilihat punya informasi apa

T: Apakah itu sampai sekarang masih terjadi?

J: Kurang tahu juga ya soalnya promosi itu tergantung referensi pimpinan, misalnya prioritas pimpinan sekarang seperti ini jadi yang dipilih orang seperti ini, jadi kalau referensinya ya lain

T: Yang terakhir dukungan atau motivasi dari direktur itu seperti apa?

J: Kalau nyuruh langsung itu tidak mungkin ada jenjangnya misalnya dari direktur ke manajer kemudian ke kepala bagian, nah mungkin saya dapat dari sana untuk melakukan apa gitu. Sebenarnya dukungan tersebut ada misalnya kalau *sharing* di sini makin banyak maka kita dicatat dilaporan, misalnya pernah ikut *training* ini itu maka si manajernya lebih tahu dan mengarahkan pegawai tersebut ketimbang si pegawai tersebut tidak memberitahu atau *sharing* di sini jadi kan ngelihatnya dimana dan jadi tidak tahu

T: Itu kalau dulu, terus kalau sekarang bagaimana?

J: Yah sekarang masih seperti itu dan masih berjalan

T: Pernah tidak Ibu Lisa sendiri mempraktekkan seperti apa, misalnya saya mengetik K-Lynx nih jadi kamu harus ngikutin saya

J: Kalau seperti itu mungkin ke saya belum pernah, saya tahu dia pakai itu karena dia sering melihat rekap PMK, tiap periode tertentu pasti dia ngelaporin. Terus yang kedua dia melihat misalnya kalau pegawai seperti ini, dulu kan PMK itu bagian administrasi jadi dia memantau ini dulu *training* apa, mungkin dari situ saya tahunya ibu lisa sering pakai, terus ada yang ikut mitra perubahan itu pasti pakai karena laporannya juga masih di sini

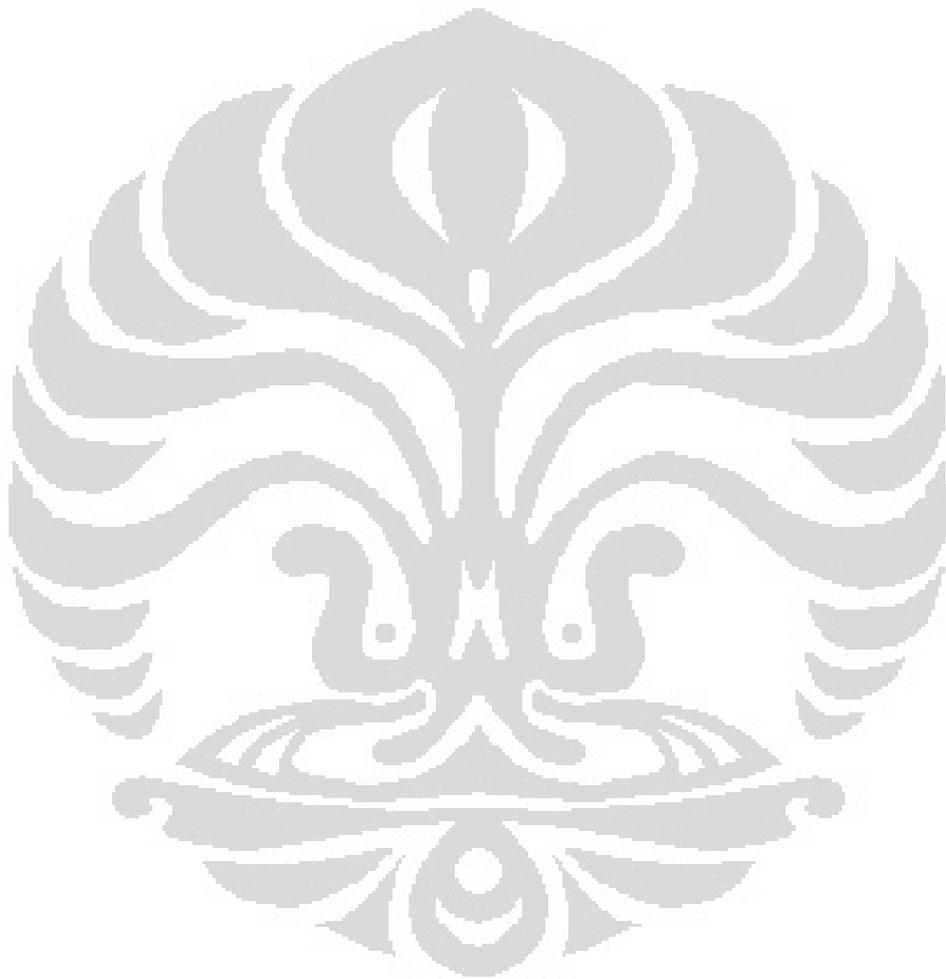
T: Yang ngasih tau mitra perubahan itu ke pegawai-pegawai lain atau bagaimana

J: Mitra perubahan itu kayak change agent jadi pegawai yang ditunjuk dikaderisasi sama dia, melalui BI web, melalaui DSDM lah koordinatornya, misalnya ada informasi yang mau disebarke ke satker jadi melalui mitra perubahan ini, biasanya orang yang ditunjuk itu yang mempunyai pengaruh di satkernya, yang mempunyai determinasi tinggilah, supaya dia bisa menanamkan nilai-nilai bagi orang lain

T: Itu dipilihnya dari mana?

J: Kalau tidak salah itu ditunjuk dari atasan, jadi DSDM minta satu orang gitu dari satker, nanti itu ada kriterianya misalnya orang yang biasa menangani ini nanti

pimpinan yang mencocokkan, kriteria ini cocoknya apa dan ini seperti apa gitu. Tapi mitra perubahan gak ada di DPSI, padahal mereka dulu memotivasi. Sekarang ini tidak ada yang mengingatkan pegawai lagi.



## Narasumber 6

Nama : Adhi Suroso  
Jabatan : Staf DPSI  
Waktu : Kamis, 19 April 2012, pukul 10.15 WIB  
Tempat : Direktorat Pengelolaan Sistem Informasi

T: Apa motivasi bapak mengakses K-Lynx?

J: Saya akses karena ada kebutuhan, kalau saya lagi butuh saya akan mencari K-Lynx itu, misalnya yang berkaitan dengan pekerjaan baru, kan biasanya ada laporan dari training atau apa yang ingin lakukan dengan PMK yang direncanakan soalnya mau ambil topik tertentu harus melihat dulu oh ini seperti ini, itu sebagai bentuk guidance-nya aja..kalau saya perlu baru akan saya baca.

T: Fitur-fitur yang bapak ketahui di K-Lynx itu apa saja?

J: Yang paling melekat itu hanya PMK, saya sering gunakan karena ada kebutuhan

T: Apakah itu bapak terapkan juga di pekerjaan bapak?

J: Kalau PMK selalu berkaitan dengan pekerjaan

T: Apa manfaat spesifik yang bapak rasakan dari program K-Lynx?

J: Saya mencari *guidance* terhadap PMK yang saya rencanakan untuk kerjaan, sesuai apa tidak, kadang-kadang apakah topik ini berguna bagi kita atau tidak sama sekali, tapi kadang-kadang tidak ada keterangannya.

T: Apakah bapak pernah mendengar apakah K-Lynx ini berpengaruh juga terhadap bonus misalnya?

J: Saya belum pernah dengar, karena tidak ada hubungannya PMK ini dengan peningkatan *salary* atau yang lainnya, karena peningkatan mutu kualitas itu membuat kita supaya bekerja lebih baik lagi, *salary* itu berhubungan dengan performa kita meningkat baru dapat *salary*, nah supaya meningkat tadi salah satunya PMK, bisa tidak PMK yang kita hasilkan atau yang kita ikuti itu meningkatkan kemampuan tapi kalau hanya ikut PMK saja tidak bisa meningkatkan *salary*, hubungannya secara langsung itu tidak ada tapi hubungan secara tidak langsung pasti ada.

T: Menurut bapak apakah pentingnya partisipasi pegawai secara keseluruhan terhadap program K-Lynx?

J: Ya itu hanya prosedur saja, kita ikut kursus selesai itu kita masukan bahan materi kita ke situ, siapa tahu ya ada yang baca kita tidak tahu, nah mungkin orang yang seperti saya ini sesuai dengan kebutuhan baru dicari, jadi emang agak pasif.

T: Pasifnya itu karena kurang sosialisasi atau kurang rewardnya ya pak?

J: Kalau reward tidak ada hubungan, kalau itu dari yang bersangkutan sendiri, kalau sosialisasi kurang tahu tergantung dari pegawainya sendiri, kalau pegawainya disosialisasi tapi pegawainya tidak mengakses ya tidak akan pernah akses.

T: Ini kan programnya DPSI, nah apakah di DPSI rutin dilakukan sosialisasi?

J: Kalau kegiatan DPSI itu banyak tapi apa materi itu selalu ada maksudnya kalau tiap tahun itu ada tu tergantung dari informasi, karena begini kalau disosialisasi tidak setiap unit itu akan terinform bahwa akan ada sosialisasi yang terkait

dengan itu, jadi itu tidak...karena itu perwakilan dari satker ada gitu, nah begitu sudah bikin itu kan tidak semua pegawai, hanya beberapa pegawailah yang ada hubungannya, nah itu yang pernah saya tahu sih dia pernah nempel ke proyek yang lain, tapi saya tidak tahu apa itu khusus dengan *Knowledge Lynx* itu ya, khususnya belum pernah tahu.. Misalnya lagi mengejar kegiatan apa gitu misalnya ada bos baru gitu nah biasanya nempel di situ

T: Jadi bapak belum pernah dengar secara langsung?

J: Mungkin pernah, tapi saya sendiri yang ini..mungkin pernah, tidak mungkin belum pernah, karena ada kegiatan baru itu agak rutinlah.

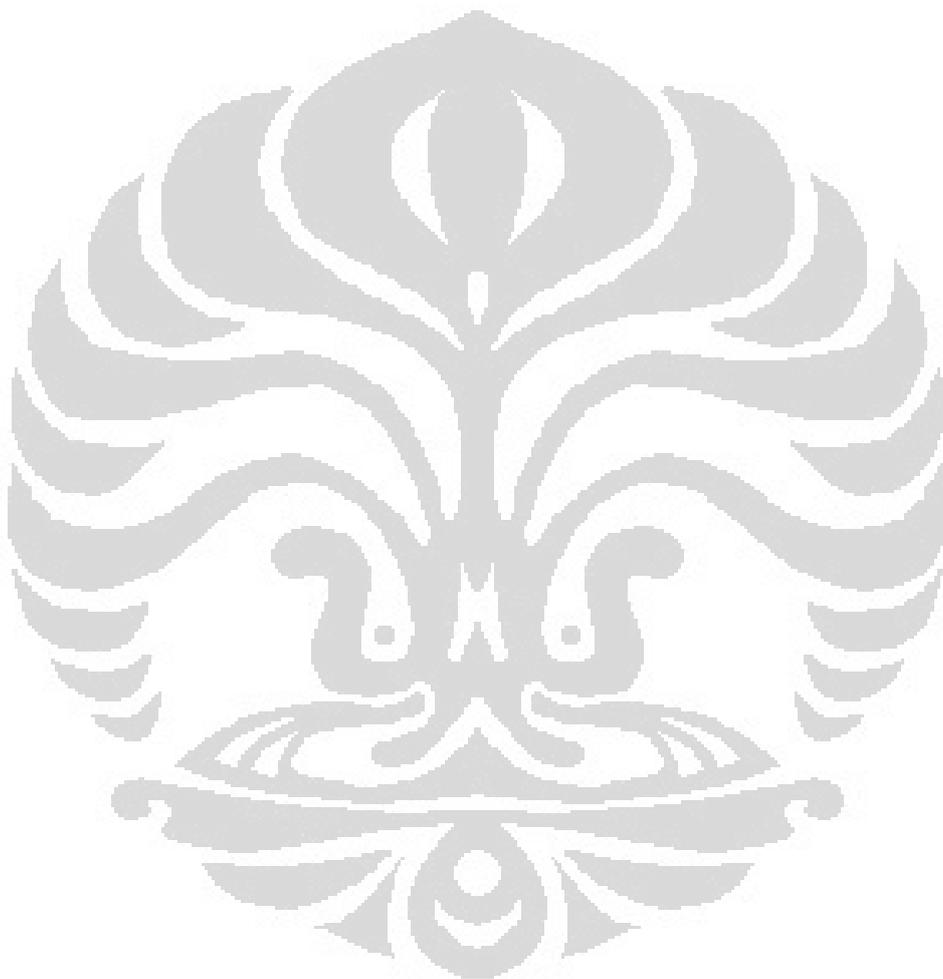
T: Menurut bapak apa tujuan dari program K-Lynx itu?

J: Yah tadi, misalnya terkait dengan materi-materi kursus yang kita lakukan, atau ilmu yang ada di otak kemudian dibuat narasi kemudian dibaca oleh yang lain-lainya...tapi lihat lagi kalau dia tidak ada hubungannya dengan ini juga tidak lihat, misalnya ah iseng ah mau lihat ini, di K-Lynx itu jarang, malah lebih sering kalau mau mencari sesuatu itu di *Google*. Kadang-kadang di K-Lynx suka kurang lengkap, cuma ada ringkasan sedikit dan *power point* tok. Saya ke mesin pencari *Google* aja kalo ada yang bingung, selain simple, biasanya disana infonya lebih banyak. Yang saya cari biasanya ada di *Google*

T: Atau itu karena tugas *ad-hock* gitu bukan karena tugas pokok jadi membuat tidak tertarik membaca itu sebelum pekerjaannya yang wajib selesai?

J: Tidak juga, tapi yang tadi kalau ingin melakukan kursus kalau dia sadar bahwa di internal BI ada bahan-bahan itu tadi ya ngapain pusing cari di luar padahal ada gitu, sekarang mungkin metode aksesnya aja, jadi kayak banyak layer-layer di dalam K-Lynx ini jadi harus berapa kali klik sana-sini, kalau *Google* ini bagus dia akan mencari sesuai dengan keinginan kita, jadi perlu *search engine* yang bagus karena dulu kelemahan ini ada di *search engine*-nya karena *search*

*engine* hanya ada satu lokal. Karena budaya orang sekarang itu *Google*, jadi *mindset*-nya itu kalau mau mencari sesuatu itu dengan cara yang ditawarkan *Google*, ketika dia masuk ke K-Kynx BI kapasitasnya tidak seperti kapasitas yang ada di *Google* misalnya yah, akan ditinggalkan, jadi akan balik lagi ke *Google*, tapi kalau tidak ya dia mencari itu atau kita mencari di buku, ya kalau dekat dengan perpustakaan akan cari di situ.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Data Pribadi

Nama : Fitria Diah Sari  
Alamat : Griya Depok Asri blok G 3 nomor 2, Abadi  
Jawa, Sukmajaya, Depok, Jawa Barat  
Kode Post : 16414  
Nomor Handphone : 085267444233  
Email : princessnawly@yahoo.co.id  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang/ 5 Januari 1990  
Umur : 22 Tahun  
Status Marital : Belum Menikah  
Warga Negara : Indonesia  
Agama : Islam

### Riwayat Pendidikan

#### Pendidikan Formal:

Periode		Sekolah / Institusi / Universitas	Jurusan	Jenjang	IPK	
2008	-	2012	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia	Ilmu Administrasi Negara	Strata 1	3,53
2004		2007	SMA Plus Negeri 17 Palembang	IPS		
2001		2004	SMP Negeri 1 Prabumulih	-		
1995	-	2001	SD Negeri 1 Prabumulih	-		

#### Pendidikan Non Formal

2004-2006	Kursus Bahasa Inggris di LIA Palembang
2006-2007	Kursus Bahasa Jepang di Lembaga Bahasa SMA Negeri 17 Palembang