

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sesuai Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara, Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah lembaga pemerintah non kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui menteri yang membidangi urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara. Sesuai Peraturan Kepala BKN Nomor 36 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional BKN mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas dan fungsi BKN di bidang pembinaan dan penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Kantor Regional X BKN menaungi wilayah Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur yang bertugas melakukan pelayanan di bidang kepegawaian antara lain pensiun, kenaikan pangkat (KP), informasi kepegawaian, pengembangan dan supervisi kepegawaian dan bagian tata usaha.

Agar roda organisasi dapat berjalan baik, maka proses mutasi, rotasi dan promosi pada pegawai tidak dapat dihindari. Yang menjadi permasalahan selama ini adalah untuk pegawai yang baru dirotasi mutasi atau promosi mengalami kendala dalam melaksanakan tugas barunya. Tidak jarang ada pegawai yang tidak dapat mengerjakan tugas – tugas di tempat baru, karena belum mengetahui

bagaimana cara mengerjakannya. Jika pun sudah mengetahui bagaimana cara mengerjakan tugas sejak awal dipindah tugaskan, apabila ditemukan permasalahan, biasanya akan diperlukan waktu yang cukup lama sampai tugas tersebut dapat diselesaikan. Permasalahan lain yang sering ditemui jika terjadi rotasi atau mutasi adalah pegawai yang dirotasi sangat diandalkan di tempat tugas sebelumnya, dan belum ada yang dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik, sehingga terjadi kelambatan pada bidang yang ditinggalkan. Walaupun disediakan waktu untuk dapat menyelesaikan tugas di tempat sebelumnya, tidak dapat dilaksanakan semaksimal mungkin, karena tempat tugas baru sudah menunggu kehadiran pegawai tersebut.

Dalam melakukan pelayanan tersebut, para petugas harus memiliki pengetahuan terkait tugas yang dilakukan, baik itu cara membaca berkas, peraturan terkait, permasalahan yang dihadapi dan cara penggunaan aplikasi pendukung dalam hal ini Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK). Pengetahuan ini sangat penting bagi seluruh pegawai di Kantor Regional X BKN, walaupun tidak berada dibidang yang menangani, semua pegawai dituntut untuk mengetahui ilmu dasar dari pelayanan yang dilakukan di Kantor Regional, karena tidak menutup kemungkinan akan ditunjuk sebagai narasumber maupun pindah ke bidang yang lain.

Selama ini transfer informasi dilakukan dengan belajar langsung kepada orang yang dianggap memiliki kemampuan tersebut, dan bila yang bersangkutan pindah, maka kemampuan yang mereka miliki tidak dapat diteruskan secara maksimal kepada pemangku jabatan yang baru, walaupun sebelumnya telah

diadakan transfer *knowledge* tetapi tidak maksimal, dan tidak jarang pegawai tersebut sudah pindah ke Kantor Regional lain bahkan ke pusat, sehingga kesulitan untuk menggali informasi. Permasalahan lain yang biasanya timbul dari perpindahan personil ini adalah permasalahan yang sudah dapat teratasi dapat terulang kembali, karena ada informasi yang terputus dari pegawai sebelumnya.

Pegawai Kantor Regional X BKN dalam melaksanakan tugas – tugas kedinasan tentu banyak berhubungan dengan berbagai peraturan – peraturan, bahkan dalam satu kegiatan misalnya dalam penetapan satu pertimbangan teknis kenaikan pangkat, berhubungan dengan dua sampai tiga peraturan perundang-undangan. Karena informasi yang tersebar sangat banyak, sosialisasi tentang peraturan perundang-undangan sudah jarang dilakukan. Ini menjadi kendala bagi pegawai yang dirotasi maupun mutasi, dimana yang bersangkutan seharusnya mengetahui peraturan terkait, ternyata kurang memahami dan kurang mencari informasi tentang peraturan yang dimaksud. Hal ini dapat menyebabkan kesalahan pada produk yang akan dikeluarkan. Kendala lain dari pertukaran *knowledge* antar pegawai adalah tentang cara berkomunikasi. Yaitu adanya rasa enggan untuk bertanya, apalagi jika pemilik *knowledge* sudah pindah tugas ke tempat lain, sehingga akan terbatas waktu yang dimiliki oleh pemilik *knowledge* dalam melakukan pelatihan maupun *sharing knowledge*.

Saat ini di setiap bidang di Kantor Regional X BKN banyak pengetahuan *tacit* yang dimiliki masing-masing pemangku jabatan, jika ini tidak didokumentasikan, maka pegawai atau pejabat baru akan mengalami kesulitan dalam mempelajari hal-hal atau pekerjaan baru yang ada di organisasi. Sehingga

membuat dokumentasi dari pengetahuan merupakan hal yang sangat penting. (Nonaka & Takeuchi, 1995) mengatakan bahwa, pengetahuan *tacit* dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi pengetahuan *explicit* dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI, terdiri dari *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*.

Harapan dari pimpinan tentu saja dengan adanya rotasi maupun mutasi di lingkungan organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi, membuat pegawai tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang monoton sehingga dapat meningkatkan kinerja karena jenis pekerjaan yang dilakukan berbeda dan cepat beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaan yang baru. Waktu pengerjaan lebih cepat, lebih baik dan permasalahan dapat diselesaikan dengan maksimal.

Solusi dari permasalahan ini adalah dengan mendokumentasikan ulang pengetahuan yang dimiliki masing - masing pegawai yang menangani pekerjaan tertentu, maka akan mempermudah pekerjaan jika menemukan jenis pekerjaan atau permasalahan yang sama dan menjadi sebuah *knowledge management* bagi organisasi sehingga jika personil yang menangani tugas tertentu dan sudah *expert*, di mutasi ke bidang lain atau ke kantor lain, pengetahuan yang dimiliki oleh personil tersebut tidak hilang, sehingga bisa bermanfaat bagi organisasi. Sesuai dengan konsep *knowledge management* yaitu aktifitas atau kegiatan organisasi dimana dilakukan pemanfaatan dan pengembangan pengetahuan (Efraim et al., 2007). *Knowledge Management System* (KMS) menjadi jawaban atas permasalahan ini. Dengan *Knowledge Management System* ini, maka *knowledge* para pegawai dapat terdokumentasi dan dapat menjadi acuan dalam melaksanakan tugas bagi para

pegawai lainnya yang memerlukan *knowledge* tersebut.

Hal ini sejalan dengan program pemerintah untuk melakukan percepatan reformasi sesuai dengan yang tertuang dalam peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowlegde Management*). Manajemen Pengetahuan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya, pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Pada penelitian ini akan dibuat sebuah KMS terkait dengan *knowledge* yang ada di Kantor Regional X BKN. Diharapkan dengan adanya *Knowledge Management System* ini, seluruh *knowledge* dari pegawai yang ada di Kantor Regional X BKN dapat terdokumentasi, *sharing knowledge* lebih mudah dilakukan dan tidak adanya kesenjangan *knowledge* yang terlalu jauh antar pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas kegiatan penelitian yang dilakukan penulis yaitu membuat sebuah KMS menggunakan Tiwana *Roadmap* dimana yang menjadi kebaruan atau perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah untuk tahap pengembangan sistem akan menggunakan salah satu dari metode *Agile*, yaitu metode *Scrum*. Untuk pengujian sistem akan dilakukan dengan *User Experience Questionnaire* (UEQ) dan *Concurrent Think Aloud* (CTA).

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan yang dihadapi Kantor Regional X BKN antara lain:

1. Banyak pengetahuan pegawai dalam melakukan tugas yang belum terdokumentasi,
2. Bagi pegawai yang pindah bagian/bidang, harus belajar kepada pemangku jabatan yang terdahulu berkaitan dengan tugasnya walaupun sebelumnya telah diadakan transfer *knowledge* tetapi tidak maksimal, dan tidak jarang pegawai tersebut sudah pindah ke Kantor Regional lain bahkan ke pusat, sehingga kesulitan untuk menggali informasi,
3. Sosialisasi tentang peraturan-peraturan baru belum optimal,
4. Komunikasi antar pegawai yang belum efektif.

1.3 Batasan Penelitian

Adapun batasan terhadap penelitian yang dilakukan sebagai berikut.

1. Analisa *knowledge* dalam pelaksanaan kegiatan ini dilakukan hanya pada Bidang Informasi Kepegawaian di Kantor Regional X BKN Denpasar,
2. Menganalisa kebutuhan sistem pada Bidang Informasi Kepegawaian di Kantor Regional X BKN Denpasar,
3. Membuat *Knowledge Management System* pada Kantor Regional X BKN Denpasar menggunakan metode *The 10 Step Knowledge Management Roadmap* yang diuraikan oleh Amrit Tiwana. Dimana untuk tahap *develop* dan *deploy system* menggunakan metode *Scrum*,

4. Untuk tahap *Manage Change, Culture and Reward Structures*, hanya membahas tentang *Reward Structures*,
5. Pada tahap akhir yaitu *Evaluate Performance, Measure ROI and Incrementally Refine The KMS*, yang dibahas hanya *Evaluate Performance* yaitu menggunakan metode *User Experience Questionnaire (UEQ)*.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah yang harus dapat diselesaikan yaitu:

1. Bagaimana cara mendokumentasikan dan menjaga pengetahuan yang dimiliki masing-masing pegawai di Bidang Informasi Kepegawaian Kanreg X BKN
2. Bagaimana mengembangkan KMS untuk mempermudah proses berbagi pengetahuan dari pegawai yang satu ke pegawai yang lain,
3. Bagaimana respon pengguna tentang tingkat kemudahan KMS dalam melakukan proses berbagi pengetahuan.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui cara mendokumentasikan dan menjaga pengetahuan yang dimiliki masing - masing pegawai di Bidang Informasi Kepegawaian Kanreg X BKN
2. Mengembangkan KMS yang sesuai agar mudah berbagi pengetahuan antar

pegawai,

3. Mengetahui respon pengguna tentang tingkat kemudahan KMS dalam melakukan proses berbagi pengetahuan.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan mampu menambah wawasan peneliti serta memberikan sumbangan pemikiran tentang KMS menggunakan *Tiwana Roadmap* dengan metode *Agile Scrum*, serta pengujian aplikasi menggunakan UEQ dan CTA.

2. Manfaat Praktis

1. Seluruh pegawai di Kantor Regional X BKN memiliki kemampuan yang sama berkaitan dengan pelayanan kepegawaian yang diberikan dan dapat melakukan pembelajaran dengan mudah melalui sistem, dan kemampuan setiap pegawai tetap terjaga dengan baik.
2. KMS yang dikembangkan dapat digunakan dalam kegiatan *Work From Home* (WFH), karena pegawai yang bekerja dari rumah dapat mengakses *knowledge* yang mereka perlukan, tanpa harus menghubungi rekan sejawat yang memiliki *knowledge* tersebut.