

RINGKASAN

PENGELOLAAN MODAL INTELEKTUAL DAN MODAL SOSIAL DALAM SEKRETARIAT KOMISI PENYIARAN INDONESIA DAERAH JAWA TIMUR

Pendahuluan

Dalam organisasi pemerintahan, meskipun aturan mengenai manajemen sumber daya manusia sudah ada, namun fakta menunjukkan bahwa manajemen pegawai pemerintah senantiasa diwarnai dengan budaya kinerja layanan yang minimal. Kecenderungan tersebut juga tampak dalam lembaga Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Jawa Timur. Lembaga yang merupakan unsur pelayanan administratif KPID Jawa Timur dihadapkan pada persoalan pengelolaan sumber daya manusia yang mengharuskan bertindak adaptif dalam melayani tugas komisioner yang terdiri dari orang-orang non-pemerintah.

Terdapat 3 (tiga) masalah yang dihadapi Sekretariat KPID Jawa Timur, yakni: (1) pola kepemimpinan yang lebih bersifat kolektif kolegial di kalangan komisioner, (2) latar belakang pendidikan maupun pengalaman masing-masing komisioner yang beragam, serta (3) peraturan yang membatasi komisioner hanya bertugas selama 3 (tiga) tahun sesuai Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran.

Sementara dari aspek kepegawaian, berdasarkan profil KPID Jawa Timur Tahun 2013, komposisi pegawai *outsourcing* sebanyak 58,5% dibandingkan dengan pegawai negeri sipil yang berjumlah 41,5% dari keseluruhan pegawai Sekretariat yang berjumlah 54 orang. Komposisi itu jelas berdampak pada kinerja organisasi Sekretariat KPID Jawa Timur. Padahal, Sekretariat KPID Jawa Timur memerlukan penyesuaian-penyesuaian yang tidak mudah. Baik karena persoalan perbedaan demografi, pengetahuan, dan kualitas pegawai (Blanchard dan Thacker, 2003: 5-6), bahkan kesenjangan keahlian antarpegawai (Desimone, Werner, dan Harris (1992: 22).

Dalam menghadapi berbagai situasi tersebut, pendekatan manajemen sumber daya manusia dapat diandalkan oleh sektor publik sebagai instrumen utama dalam membangun kekuatan birokrasi (Irianto, 2011). Salah satunya dengan mengedepankan ketersediaan modal manusia yang berkualitas melalui pembelajaran yang terus menerus dan pengembangan menuju organisasi pembelajaran (Desimone, Werner, dan Harris, 1992: 22-24).

Dalam kerangka organisasi pembelajaran Ancok (2003) menyebut ada enam komponen dari modal manusia, yakni: (1) modal intelektual¹; (2) modal emosional; (3) modal sosial²; (4) modal ketabahan, (5) modal moral; dan (6) modal kesehatan

¹ Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan (Ross dkk., 1997).

² Francis Fukuyama (2000) menyakan modal sosial dalam artian luas sebagai segala sesuatu yang membuat masyarakat bersekutu untuk mencapai tujuan bersama atas dasar kebersamaan, dan di dalamnya diikat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang tumbuh dan dipatuhi.

(Ancok, 2007).

Keberadaan modal intelektual dan modal sosial mulai banyak diteliti dan dirujuk sebagai faktor sukses manajemen dan strategi organisasi dan dikaitkan dengan kinerja atau kemajuan suatu organisasi atau masyarakat (Suryanto, 2009). Ada dua alasan pemilihan modal intelektual dan modal sosial sebagai aspek utama penelitian, (1) kajian mengenai modal intelektual dan sosial yang dilaksanakan di lingkungan organisasi pemerintah relatif jarang dilakukan, (2) pengelolaan modal intelektual dan sosial dalam penelitian ini dikaitkan dengan konsep pelatihan sumber daya manusia.

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dan menggambarkan kondisi modal intelektual dan modal sosial sumberdaya manusia pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Jawa Timur. Selain itu juga menjelaskan dan menganalisis pengelolaan modal intelektual dan modal sosial dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Jawa Timur.

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun secara empirik dalam mengelola dan mengembangkan modal intelektual dan modal sosial untuk kepentingan organisasi. Selain itu dalam aspek akademis dalam bidang manajemen sumberdaya manusia khususnya penelitian mengenai modal intelektual dan modal sosial pada organisasi pemerintah khususnya lembaga independen.

Tinjauan Pustaka

Studi empiris yang terkait dengan hubungan modal intelektual dalam bentuk sumber daya pengetahuan (*knowledge*) dengan kinerja perusahaan antara lain dilakukan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) dan Zahra dan George (2002). Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa hanya perusahaan yang dapat memproduksi pengetahuan baru secara berkelanjutan saja yang mampu mencapai posisi lebih baik untuk memiliki *competitive advantage*. Hasil penelitian Pulic (1999) mendukung analisis bahwa modal intelektual merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan.

Penelitian di organisasi pemerintahan relatif jarang dilakukan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini lebih menyoroti aspek modal intelektual dan modal sosial dalam kinerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintah terutama dalam perspektif pengembangan sumber daya manusia.

McLagan dalam (McGuire dan Jorgensen, 2011: 6) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi.

Aspek pengembangan sumber daya manusia mencakup pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi dan pengembangan karir. Tiga elemen tersebut dinilai berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu. Pelatihan dan pengembangan mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan,

pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan keterampilan dalam mengambil keputusan dan hubungan manusia (*human relations*) (Wexley dan Yulk dalam Mangkunegara, 2009: 43)

Menurut Thoha (2008: 36), organisasi pemerintah dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, yaitu: melindungi kepentingan masyarakat, melayani kebutuhan masyarakat, dan pada akhirnya tujuan yang paling utama adalah mewujudkan kesejahteraan dan keadilan bagi masyarakat. Agar dapat mencapai tujuan organisasi pemerintah tersebut, maka organisasi pemerintah perlu dikelola dengan efektif. Pengelolaan tersebut dimulai dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi pemerintah.

Ada dua konsep yang dijadikan basis analisis penelitian ini yakni modal intelektual yang merupakan produk dari interaksi antara kompetensi dengan komitmen yang membentuk pengetahuan manusia dalam organisasi dan dapat menghasilkan keuntungan bagi organisasi (Ulrich, 1998:16). Dan menurut Bontis (2000) dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu *human capital* dan *structural capital*, sedangkan *structural capital* sendiri merupakan gabungan dari *costumer capital* dan *organizational capital*.

Fukuyama (2007: 326-337) mengaitkan kajian mengenai kebutuhan untuk pengembangan kepercayaan dalam birokrasi organisasi melalui modal sosial. Elemen utama dalam *social capital* mencakup *norms*, *reciprocity*, *trust* dan *network*. *Social capital* tercipta dari ratusan sampai ribuan interaksi antarorang setiap hari. Modal sosial tidak berlokasi pada diri pribadi atau dalam struktur sosial, tapi pada *space between people* dan menjadi pelengkap institusi (Fukuyama, 1995).

Kunci keberhasilan investasi di bidang SDM terletak pada kemampuan mengembangkan sistem pelatihan yang responsif yaitu terwujudnya tingkat kesesuaian antara pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan dalam organisasi. Namun demikian sebelum mengembangkan pelatihan perlu diketahui kerangka dasar dan pertimbangan dalam mengembangkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kerangka Pemikiran

Keberhasilan KPID Jawa Timur dalam menghadapi tantangan kontemporer ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola modal fisik, modal finansial, dan modal intelektualnya sehingga dapat menciptakan *value added* atau nilai tambah serta keunggulan bersaing dengan melakukan inovasi, penelitian dan pengembangan yang akan bermuara terhadap peningkatan kinerja organisasi guna mencapai tujuan organisasi.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu kinerja individu dalam organisasi merupakan jalan dalam meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri. Pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Informan penelitian ini adalah sekretaris KPID Jawa Timur dan bagian pengelola kepegawaian.

Aspek modal intelektual dibatasi dalam (1) penguasaan pengetahuan dan keterampilan dari anggota organisasi; (2) kemampuan belajar dan berinovasi; dan (3) pengorganisasian kapasitas individu. Sementara modal sosial dilihat dari: (1) kebersamaan antar anggota organisasi; (2) kesediaan memanfaatkan waktu luang untuk sesuatu yang produktif; (3) nilai-nilai untuk saling membantu antar anggota dalam organisasi; dan (4) keterpercayaan antar anggota. Sedangkan strategi pengelolaan, merupakan usaha yang dilakukan untuk mengoptimalkan pengelolaan modal intelektual dan modal sosial yang ditujukan untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi Sekretariat KPID Jawa Timur.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan menggunakan pedoman pertanyaan (Bogdan dan Taylor, 1993: 104-105) dan penelusuran dokumentasi (Moleong, 2010) serta observasi selama wawancara mendalam (Bogdan dan Taylor, 1993: 106)

Penelitian dilaksanakan pada Bulan Mei sampai Juli 2014 di Surabaya, dengan fokus utama pada Sekretariat KPID Jawa Timur yang berada di Jalan Ngagel Timur No. 52-54 Surabaya. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara di sekitar Kota Surabaya terhadap informan penting dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif (*interactive analysis*) yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992: 16-18) yang terdiri dari tiga komponen analisis, yaitu (1) reduksi data, (2) penyajian data dan (3) menarik kesimpulan.

Hasil Penelitian

Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Provinsi Jawa Timur menurut Peraturan Daerah merupakan Bagian dari Perangkat Daerah sebagai unsur pemberian pelayanan administratif kepada Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Jawa Timur. Dengan demikian, keberadaan Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Jawa Timur merupakan konsekuensi atas keberadaan Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Jawa Timur. Sedangkan KPID Jawa Timur merupakan perpanjangan dari keberadaan Komisi Penyiaran Indonesia (KPI Pusat) yang berpusat di Jakarta.

Personil di Sekretariat KPID Jawa Timur semuanya berjumlah 55 orang, dengan status 23 sebagai PNS, dan 32 sebagai Pegawai Tidak tetap/ PTT atau sering disebut juga sebagai pegawai *outsourcing*. Pegawai Tidak tetap (PTT) yang berjumlah 32 personil sifatnya “kontrak”, yang diperbaharui perjanjian kerjanya setiap tahun. Ke-32 personil tersebut tugasnya untuk monitoring di 8 wilayah (Madiun, Bojonegoro, Kediri, Malang, Banyuwangi, Jember, Jombang, Pamekasan) dan di media center yang terletak di Sekretariat KPID Jawa Timur, Surabaya.

Kondisi modal intelektual sumberdaya manusia pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Jawa Timur sebagaimana hasil penelitian didapatkan gambaran:

- a. Dalam aspek penguasaan pengetahuan dan ketrampilan pegawai sekretariat belum memenuhi standart kebutuhan komisioner. Keterbatasan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan tidak lepas dari ketersediaan SDM yang disediakan pihak pemasok pegawai dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah provinsi Jawa Timur.
- b. Kemampuan belajar dan berinovasi pegawai Sekretariat KPID Jawa Timur masih terbatas dan cenderung melakukan kegiatan rutin, faktor yang menyebabkannya karena pemahaman terhadap lingkup tugas dan fungsi yang dapat menopang ke kinerja organisasi.
- c. Kondisi pengorganisasian pegawai masih belum dilaksanakan yang baik, dengan dibuktikan tidak adanya database yang detil mengenai kualitas dan kompetensi masing-masing pegawai.

Kondisi modal sosial sumberdaya manusia pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Jawa Timur dapat digambarkan bahwa:

- a. Kebersamaan antar individu atau personil di lingkungan Sekretariat KPID Jawa Timur lebih berwujud kerjasama yang didasarkan pada hubungan kekerabatan. Sedangkan kebersamaan dalam konteks “team-work” sebagai satu kesatuan organisasi kurang tercermin dalam Sekretariat KPID Jawa Timur.
- b. Aspek pemanfaatan waktu belum dilakukan secara efisien untuk menopang kinerja organisasi dan cenderung digunakan untuk kepentingan pribadi.
- c. Terdapat kekuatan nilai saling membantu sudah ada upaya yang dikendalikan oleh kepala sub-bagian.
- d. Dalam aspek kepercayaan antar pegawai, di kalangan Sekretariat KPID Jawa Timur bangunan saling percaya relatif kuat karena kesamaan posisi sebagai PNS maupun karena kultur Jawa Timuran.

Sementara, pengelolaan modal intelektual dan modal sosial dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Jawa Timur, untuk mengembangkan modal intelektual Sekretariat menyertakan pegawainya dalam berbagai aktivitas yang mengarah pada peningkatan pengetahuan, seperti workshop, “magang” karyawan pada kegiatan komisioner dan pembinaan teknis yang diselenggarakan Pemerintah provinsi Jawa Timur.

Sementara untuk memperkuat modal sosial dilaksanakan dengan memanfaatkan peristiwa olah raga, keagamaan (halal-bihalal, buka puasa bersama), rekreasi dan kegiatan yang dikembangkan Sekretariat KPID Jawa Timur tidak lepas dari kerangka regulasi dan nilai budaya lokal. Strategi semacam itu merupakan bentuk kreativitas yang memanfaatkan nilai sosial budaya sebagai support dari usaha untuk mengelola modal sosial yang ada di lingkungan organisasi Sekretariat KPID Jawa Timur.

Analisis Hasil Penelitian

Berdasarkan temuan hasil penelitian di depan, maka pada bagian ini dipaparkan kondisi matriks untuk menggambarkan (deskripsi) pengelolaan modal sosial dan modal intelektual SDM di lingkungan Sekretariat KPID Jawa Timur. Dari temuan hasil penelitian juga diperoleh gambaran tentang strategi yang dikembangkan untuk pengelolaan modal sosial dan modal intelektual.

Berdasarkan temuan data di lingkungan Sekretariat KPID Jawa Timur dapat dipahami adanya kesadaran dan upaya untuk menunjang kinerja lembaga diperlukan pengelolaan modal intelektual dan modal sosial. Meski tidak pernah dipahami sebagai konsep model intelektual dan modal sosial, karena kerangka kebijakan yang kurang mendukung, baik dari sisi regulasi maupun pembiayaan. Selama ini yang berlangsung dengan skema Manajemen PNS. Proses yang bisa digambarkan sebagai keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan promosi, penggajian, dan pemberhentian.

Faktor Modal	Aspek	Kondisi Eksisting	Alternatif Strategi
Modal Intelektual	Penguasaan Pengetahuan dan Keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SDM berkualifikasi penyiaran sangat terbatas ▪ SDM tidak “match” dengan kebutuhan tujuan organisasi (penyiaran) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penempatan sesuai dengan kualifikasi jabatan ▪ Mendorong pelatihan dalam jabatan maupun workshop yang berkaitan dengan substansi layanan
	Kemampuan Belajar dan Berinovasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masih terbatas semangat belajar ▪ Tak ada inovasi, hanya melakukan usaha rutinitas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengembangkan motivasi dan komunikasi di kalangan pegawai
	Pengorganisasian Anggota	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Database pegawai bersifat umum; tidak ada penjelasan kapasitas yang terperinci 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengembangkan database pegawai agar mudah dijadikan dasar penempatan
Modal Sosial	Kebersamaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebersamaan bersifat fungsional ▪ Dilakukan kegiatan kebersamaan di luar tugas rutinitas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendorong kebersamaan dalam pelaksanaan tugas team work
	Kesediaan Anggota Memanfaatkan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum termanfaatkan secara optimal ▪ Dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menetapkan acuan kerja dan target yang jelas sesuai dengan target kinerja
	Nilai Saling Membantu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terdapat usaha saling membantu dalam sub-bagian dari organisasi ▪ Tindakan saling membantu berdasarkan kendali pimpinan (sub-bagian) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penempatan pimpinan yang tepat untuk mengembangkan transformasi agar lebih berkontribusi pada kinerja organisasi
	Keterpercayaan Antar Anggota	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telah terbangun saling percaya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memperkuat rasa saling percaya yang sudah ada

Sumber: Hasil Olahan Data

Matriks 1. Alternatif Pengelolaan Modal Sosial dan Modal Intelektual

Berdasarkan materi di atas, aspek kinerja yang tidak optimal dan pegawai yang tidak kompeten membutuhkan transformasi sesuai dengan tuntutan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu perlu dikembangkan inisiatif meningkatkan kualitas pegawai yang kompeten. Hal itu bisa dilaksanakan melalui proses rekrutmen dan promosi jabatan yang lebih profesional dan pencegahan perilaku menyimpang dalam birokrasi pemerintahan

Penutup

Dari keseluruhan gambaran temuan dan bahasan pengelolaan modal sosial dan modal intelektual, maka dapat digambarkan keadaan di Sekretariat KPID Jawa Timur sebagai berikut:

1. Pengelolaan modal sosial dan modal intelektual sulit untuk maksimal. Hal ini disebabkan, sebagai lembaga baru, sistem rekrutmen pegawai Sekretariat KPID tidak didasarkan pada kebutuhan riil organisasi cukup menghambat kecepatan kinerja untuk melayani kebutuhan komisioner dalam menjalankan visi KPID Jawa Timur.
2. Pengelolaan Modal Sosial cukup kreatif dengan memanfaatkan nilai budaya setempat. Kreasi ini juga dikembangkan di luar tugas pokok dan fungsinya yang ditetapkan.
3. Pengelolaan Modal Intelektual dengan melibatkan pegawai mengikuti aktivitas komisioner, mengundang ahli dari universitas dan menyertakan pegawai dalam berbagai pendidikan dan latihan (*workshop*) merupakan cara yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan SDM yang ada.

Sesuai dengan gambaran kondisi modal intelektual dan modal sosial sumberdaya manusia pada Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Jawa Timur dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Dalam kaitan dengan modal intelektual, strategi yang dapat dikembangkan oleh Sekretariat KPID Jawa Timur dikembangkan untuk mengoptimalkan aspek penguasaan pengetahuan dan ketrampilan, antara lain:
 - a. Aspek kepegawaian yang menyangkut penempatan sesuai dengan kualifikasi jabatan dan penyelenggaraan pelatihan dalam jabatan maupun workshop yang berkaitan dengan substansi layanan.
 - b. Pada saat bersamaan dapat dikembangkan *in job training* yang diarahkan untuk mengembangkan motivasi dan komunikasi di kalangan pegawai agar dapat membangun dasar pembentukan organisasi pembelajaran (*learning organization*).
 - c. Pelaksanaan pelatihan akan lebih maksimal dilakukan jika memiliki database pegawai agar mudah dijadikan dasar penempatan, dan hal itu akan menjadi basis pelaksanaan pelatihan penempatan pegawai dan pengembangan *in job training*.
2. Pengelolaan modal sosial sebagai aktivitas untuk menunjang bangunan saling percaya tampaknya perlu dikembangkan melalui hubungan personal dan terutama melalui hubungan yang struktural birokrasi sebagaimana tradisi

organisasi pemerintahan masih sangat terasa di Sekretariat KPID Jawa Timur. Hal itu dimaksudkan agar terbangun sikap saling membantu antar individu yang memperlihatkan adanya saling percaya dalam struktur yang besar secara organisatoris.

3. Dalam aspek akademis dapat disarankan untuk pengembangan penelitian dalam kerangka kuantitatif maupun metode lain. Karena keterbatasan penelitian ini hanya pada tataran penggambaran deskripsi. Namun demikian penelitian ini mampu memiliki kekuatan untuk memetakan bahwa dalam organisasi pemerintah aspek modal intelektual dan modal sosial juga memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi pemerintah.

