

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era reformasi pemerintahan yang menandai munculnya konsep otonomi daerah, dan memunculkan tuntutan pelayanan publik dalam rangka memajukan perekonomian daerah untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pencapaian tujuan tersebut memerlukan persyaratan tertentu, dan memerlukan penjabaran operasional lebih lanjut. Persyaratan yang harus ada antara lain terciptanya kehidupan berdemokrasi, tegaknya supremasi hukum, penataan ulang pemerintahan (*reinventing government*), dan penguatan sumber daya manusia yang harus dipandang sebagai *intellectual asset* yang penting. Untuk mewujudkan tujuan dimaksud maka diperlukan penyelenggaraan pemerintahan melalui organisasi pemerintah Negara Indonesia yang terbentuk dalam lembaga-lembaga negara beserta perangkatnya. Dengan demikian setiap lembaga negara yang terdiri dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah diwajibkan untuk menghasilkan kinerja pemerintahan dalam rangka mewujudkan tujuan negara tersebut.

Salah satu perangkat organisasi tersebut adalah sumber daya manusia yang dikenal dengan sebutan Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi pemerintahan. Peranan tersebut terletak pada kemampuannya untuk bereaksi secara sukarela dan positif terhadap sasaran pelaksanaan pekerjaan serta kemampuan yang diperoleh untuk mencapai kepuasan

pelanggannya terhadap hasil kerja yang dilakukannya, sehingga dapat memberikan kontribusi dan prestasi kerja yang optimal untuk membantu pencapaian tujuan organisasi pemerintahan yang salah satunya mewujudkan pembangunan bagi masyarakat.

Keberhasilan dalam mewujudkan pembangunan tersebut tergantung pada aspek ASN-nya itu sendiri yakni sebagai pemimpin, pelaksana dan pengelola sumber daya yang ada dalam negara,. Oleh karena itu, diperlukan adanya ASN yang penuh kesediaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. ASN dituntut untuk mempunyai kemampuan dan keahlian dalam menterjemahkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat kedalam kegiatan dan program pelayanan. Agar dapat mewujudkan ASN yang memiliki kompetensi tersebut, maka ASN perlu dibina dalam rangka meningkatkan dan menghasilkan kinerja yang sebaik-baiknya. Pembinaan tersebut dapat diwujudkan dengan melakukan manajemen ASN secara profesional.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara berupaya mewujudkan manajemen ASN yang diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit. Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Dengan demikian sistem merit tersebut menuntut dan mengupayakan yang salah satunya adalah setiap ASN di seluruh Indonesia memiliki kompetensi dalam pelaksanaan tugas yang dilaksanakannya termasuk juga ASN di Kota Padang.

Untuk mengukur kinerja pemerintahan pusat ataupun pemerintahan daerah tersebut berdasarkan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Instansi Pemerintah (AKIP) mewajibkan setiap Instansi Pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok, dipandang perlu adanya pelaporan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah, dalam bentuk Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP merupakan produk akhir SAKIP (Sistem AKIP) yang menggambarkan kinerja yang dicapai oleh suatu instansi pemerintah atas pelaksanaan program dan kegiatan yang dibiayai APBN/APBD. LAKIP tersebut merupakan perwujudan dari kinerja masing-masing ASN di setiap instansi melalui kompetensi yang dimilikinya. Salah satu kompetensi tersebut, berhubungan dengan kreatifitas yang dimiliki ASN. Kreatifitas telah menjadi tema sentral di berbagai tugas, pekerjaan, dan industri. Kebanyakan manajer mengakui fakta bahwa untuk tetap kompetitif mereka membutuhkan karyawan mereka untuk terlibat aktif dalam pekerjaan mereka dan mencoba menghasilkan produk, proses, dan pendekatan baru secara tepat (Cekmecelioglu & Günsel, 2013).

Berdasarkan hasil evaluasi LAKIP pemerintah kabupaten/kota di Sumatera Barat tahun 2016 oleh Kementerian PANRB, hanya 4 daerah yang mendapat nilai B. Masing-masingnya yaitu Kabupaten Agam, Kota Solok, Kota Padang dan Kota Payakumbuh, sedangkan 15 kabupaten/kota lainnya masih C dan CC. Pemerintah daerah yang nilainya C atau CC tersebut, menggambarkan banyak kegiatan yang tidak sejalan dengan programnya. Hal ini tentunya harus menjadi catatan bagi masing-masing kabupaten/kota. (rri.co.id diposting tanggal 3 Mei 2017).

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui, hanya 4 daerah di Provinsi Sumatera Barat yang ASN-nya memiliki kompetensi B dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan untuk mewujudkan tujuan negara dalam rangka mencapai kesejahteraan masyarakat. Dengan arti kata, kreatifitas ASN di 4 daerah tersebut termasuk di Kota Padang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah di daerahnya dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakatnya. Oleh karena itu ASN Kota Padang haruslah menggunakan berbagai keterampilan, kemampuan, pengetahuan, pandangan, dan pengalaman mereka yang terdiversifikasi untuk menghasilkan ide-ide baru untuk membuat keputusan, penyelesaian masalah, dan penyelesaian tugas dengan cara-cara yang efisien.

Kreativitas ASN ini salah satunya menghasilkan ide-ide kreatif yang dapat mengantarkan penyelenggaraan pemerintah yang berinovasi. Perlunya pengembangan inovasi pelayanan publik juga diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, khususnya Pasal 386-390 yang mengatur tentang perlunya inovasi dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah. Sejalan dengan hal tersebut Program Nawacita butir kedua yaitu membuat pemerintah selalu hadir dalam membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya serta butir keenam yaitu meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional, perlu didorong dengan berbagai inovasi pelayanan publik di Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah. Dengan demikian, program nawacita tersebut juga harus diwujudkan oleh Pemerintah

Kota Padang dalam bentuk program dan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan di Kota Padang.

Atas dasar kreativitas dan inovasi pelaksanaan program dan kegiatan tersebut, Pemerintah Kota Padang memperoleh kepuasan dari masyarakat dan banyak penghargaan dari lembaga yang berwenang. Hal ini sebagaimana dijelaskan Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Padang, Sandra Imelda menyampaikan, berkaitan hasil survei kepuasan masyarakat terhadap kinerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Padang. Indeks kepuasan masyarakat ditahun 2017 terdapat nilai 78,05 dengan kategori mutu layanan terbilang baik (datariau.com tanggal 2 Mei 2018).

Selanjutnya, bentuk penghargaan yang diraih adalah Kota Padang berhasil meraih tiga penghargaan dalam Indonesia's Attractiveness Award (IAA) 2016. Penghargaan ini diserahkan di Hotel Mulia Senayan, Jakarta, Kamis (22/9/2016). Tiga penghargaan yang diraih Kota Padang yakni kota terbaik Platinum untuk koridor Sumatera bagian barat dan tengah, kemudian kota potensial investasi, serta penghargaan kota potensial pariwisata. Penghargaan ini merupakan hasil riset yang dilakukan oleh PT Tempo Inti Media Tbk dan Frontier Consulting Group, yang dilaksanakan secara independen. Tujuannya adalah menilai keaktraktifan daerah dari sisi pariwisata, investasi, infrastruktur, dan layanan publik. Indeks total attractiveness yang dicapai Kota Padang adalah 83,04. Untuktahun 2016 ini, hanya 99 Kabupaten dan 38 kota yang lolos nominasi, sehingga total 137 kabupaten/kota dari 508 kabupaten/kota di Indonesia (portalberitaeditor.com tanggal 25 September 2016).

Pada tahun 2018 Kota Padang kembali masuk nominasi pemenang Indonesia Attractiveness Award (IAA) 2018, untuk kategori Kota Terbaik dalam Investasi dan Kota Potensial dalam Pariwisata. Hal itu setelah melewati tahap pemeriksaan dan penyaringan data-data perekonomian di seluruh provinsi sampai kabupaten/kota di Indonesia, serta melakukan survei, pengolahan dan verifikasi data. Bapak Walikota Padang Mahyeldi menginformasikan, pada IAA 2017, Kota Padang menjadi salah satu pemenang penghargaan kategori Kota Terbaik dan kategori Kota Terbaik dalam Investasi. Kota Padang merupakan satu-satunya Kota/Kabupaten di Provinsi Sumatera Barat yang masuk nominasi pemenang IAA 2018 di dua kategori. IAA adalah suatu penghargaan yang diberikan kepada daerah yang memiliki daya tarik di sektor investasi, infrastruktur, layanan publik dan pariwisata. Dan merupakan keempat kalinya IAA diadakan oleh Tempo Media Group bersama Frontier Consulting Group (harianhaluan.com tanggal 17 Juli 2018).

Penghargaan yang diraih tidak hanya ditentukan oleh kreativitas atau inovasi dari ASN Kota Padang seorang, namun ide atau gagasan dari kreativitas tersebut harus dibagi kepada ASN Kota Padang lainnya untuk menyatukannya dalam program dan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Berbagi ide atau gagasan dalam bentuk pengetahuan ini dikenal dengan istilah *knowledge sharing* (Islam et al., 2010). Wang dan Yang (2017) menekankan *Knowledge sharing* merupakan alat bagi organisasi dalam rangka menghasilkan kreativitas dan inovasi. Berbagi pengetahuan dapat terjadi melalui kegiatan individu seperti menyumbangkan ide, saran-saran, informasi,

pengalaman, dan keterampilan kepada anggota tim lain dalam suatu organisasi (Hoof & Ridder, 2013; Bartol & Srivastava, 2010; Davenport & Prusak, 2012).

Sumbangan ide-ide kreativitas yang diberikan dalam aktivitas berbagi pengetahuan ini, tentunya menghasilkan program dan kegiatan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Begitupun halnya dengan Pemerintah Kota Padang. Hasil aktivitas berbagi pengetahuan ini diwujudkan dalam program dan kegiatan Pemerintah Kota Padang untuk mewujudkan visi dan misi Pemerintah Kota Padang sehingga memperoleh kepuasan bagi masyarakat dan penghargaan dari lembaga-lembaga yang berwenang.

Penghargaan sebagai Kota Potensial Wisata diduga disebabkan oleh Indikator persentase laju pertumbuhan wisatawan per tahun dengan persentase capaian sebesar 97,6%. Jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke Kota Padang terus mengalami peningkatan, dibandingkan tahun 2016, hal ini didukung oleh kualitas objek wisata yang mempunyai nilai jual serta keunikan dan sarana yang memadai untuk kenyamanan pengunjung. Hal ini sebagai outcome yang diperoleh dalam bentuk program dan kegiatan yang dirumuskan bersama dalam bentuk aktivitas promosi melalui pameran dan *exhibition* cukup dinilai efektif dan potensial dalam membuat jaringan promosi pariwisata Kota Padang lebih luas. Begitu juga dengan ragam atraksi wisata dan budaya serta wisata bahari. Wisata bahari dan pulau saat ini masih menjadi favorit bagi wisatawan. Dengan menjamurnya wisata bahari dapat meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan ke Kota Padang seperti Pulau Swarnadwipa, Pulau Pagang, Pulau Sawo dll. Pembinaan sejumlah destinasi dan

revitalisasi wisata tahun 2017 dilakukan disejumlah destinasi populer seperti Pantai Padang dan Gunung Padang yang bertujuan untuk mempercantik kota sehingga berdampak pada tingkat kunjungan wisatawan (Lakip Pemerintah Kota Padang, 2017).

Selain itu dilakukan pembenahan kawasan wisata seperti Pedestrian di kawasan Pantai Cimpago - Purus berupa pembangunan pedestrian, area parkir dan taman mewujudkan penataan kebersihan di objek wisata ditugaskan petugas kebersihan di kawasan objek wisata pantai. Pembentukan kelompok sadar wisata (Pokdarwis) pada kawasan objek wisata mampu membentuk pentingnya Sapta Pesona bagi pelayanan pembangunan di bidang kepariwisataan. Sedangkan pencapaian Indeks Kepuasan Masyarakat yang berkategori mutu baik juga dihasilkan dari kreativitas yang dibagi dalam berbagai pengetahuan antar ASN Kota Padang dalam bentuk pelayanan yang diberikan. Hal ini dapat dilihat dari Lakip Pemerintah Kota Padang Tahun 2017. Pemerintah Kota Padang Tahun 2017 melakukan survei indeks Kepuasan masyarakat pada 43 perangkat daerah/unit kerja yang terdiri dari :

1. Kategori mutu pelayanan A yang diperoleh oleh RSUD dr. Rasidin, Kelurahan Kuranji, Puskesmas Lubuk Buaya, Puskesmas Padang Pasir.
2. Kategori mutu pelayanan B yang diperoleh oleh sebanyak 39 perangkat daerah/unit kerja.

Untuk tahun 2018, Pemerintah Kota Padang merupakan salah satu Kabupaten/Kota yang akan membangun mall pelayanan untuk seluruh pelayanan publik sesuai dengan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi

Birokrasi nomor 11 tahun 2018 tentang penetapan lokasi penyelenggaraan mal pelayanan publik tahun 2018, sehingga masyarakat bisa melakukan pelayanan secara terintegritas pada satu tempat dengan tepat dan cepat. Hal ini sebagai bentuk kreativitas yang dilakukan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Berdasarkan keterangan-keterangan di atas, dapat diketahui kepuasan masyarakat akan layanan dan penghargaan yang diperoleh tentunya didapatkan dari kerjasama antar organisasi perangkat daerah di Kota Padang dan mengedepankan rasa saling percaya antar ASN sebagai penyelenggara. Kerjasama dan rasa saling percaya ini dapat diwujudkan apabila terbangun budaya kerjasama antar pihak yang terkait. Dengan mengacu kepada penelitian Ahmed, et.al (2016) yang menggunakan tiga dimensi dari budaya kolaboratif yaitu dimensi *Teamwork* (kerjasama), *Empowerment* (pemberdayaan), dan *Trust* (kepercayaan), maka kerjasama dan rasa saling percaya tersebut memainkan peran terhadap munculnya kreativitas dan inovasi ASN Kota Padang yang didiskusikan untuk disepakati untuk melahirkan program dan kegiatan.

Hal ini juga ditemui dalam penelitian Ahmed, Shahzad, Aslam, Bajwa, dan Bahoo (2016) yang berjudul "*The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees*" dengan hasil penelitiannya Berbagi pengetahuan dan kreativitas karyawan adalah hal yang penting dari organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak yang signifikan dan positif dari kepercayaan, kerja tim, dan pemberdayaan (aspek budaya kolaboratif) pada (dimensi berbagi pengetahuan). Keragaman budaya ditemukan memiliki dampak yang tidak signifikan

pada kedua dimensi berbagi pengetahuan. Namun, kedua dimensi berbagi pengetahuan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Kucharska dan Kowalczyk (2016) juga menekankan dalam penelitiannya yang berjudul *“Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management-A Relationship Model”* bahwa efek total Kepercayaan pada Berbagi Pengetahuan Tacit sangat dimediasi oleh Kolaborasi Budaya. Tacit Knowledge Sharing berhubungan erat dengan Kreativitas yang merupakan bagian penting dari proses inovasi. di sisi lain, kondisi yang tak tergantikan untuk pembangunan menunjukkan konteks baru Berbagi Pengetahuan Tacit sebagai faktor kunci untuk penciptaan nilai dalam tim proyek sebagai sumber kreativitas.

Berdasarkan keterangan-keterangan yang telah disampaikan di atas, keberhasilan yang diperoleh oleh Pemerintah Kota Padang diduga budaya kolaboratif memainkan peranan dalam melahirkan dan meningkatkan ide-ide kreativitas dan inovasi ASN yang dibagikan kepada ASN lainnya untuk didiskusikan dan disepakati dalam bentuk program dan kegiatan penyelenggaraan Pemerintah Kota Padang. Dengan demikian penulis tertarik melakukan penelitian di Pemerintah Kota Padang ini dengan judul **“Pengaruh Budaya Kolaboratif Terhadap Kreatifitas Aparatur Sipil Negara Dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus Pada ASN Pemerintah Kota Padang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh budaya kolaboratif terhadap berbagi pengetahuan ASN Pemerintah Kota Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kreatifitas ASN Pemerintah Kota Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya kolaboratif terhadap kreatifitas ASN Pemerintah Kota Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh budaya kolaboratif terhadap kreatifitas ASN dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi pada ASN Pemerintah Kota Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh budaya kolaboratif terhadap berbagi pengetahuan ASN Pemerintah Kota Padang
2. Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kreatifitas ASN Pemerintah Kota Padang
3. Pengaruh budaya kolaboratif terhadap kreatifitas ASN Pemerintah Kota Padang

4. Pengaruh budaya kolaboratif terhadap kreatifitas ASN dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi pada ASN Pemerintah Kota Padang

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mempertajam konsep kreativitas ASN, berbagi pengetahuan, dan budaya kolaboratif dalam pembelajaran manajemen sumber daya manusia.

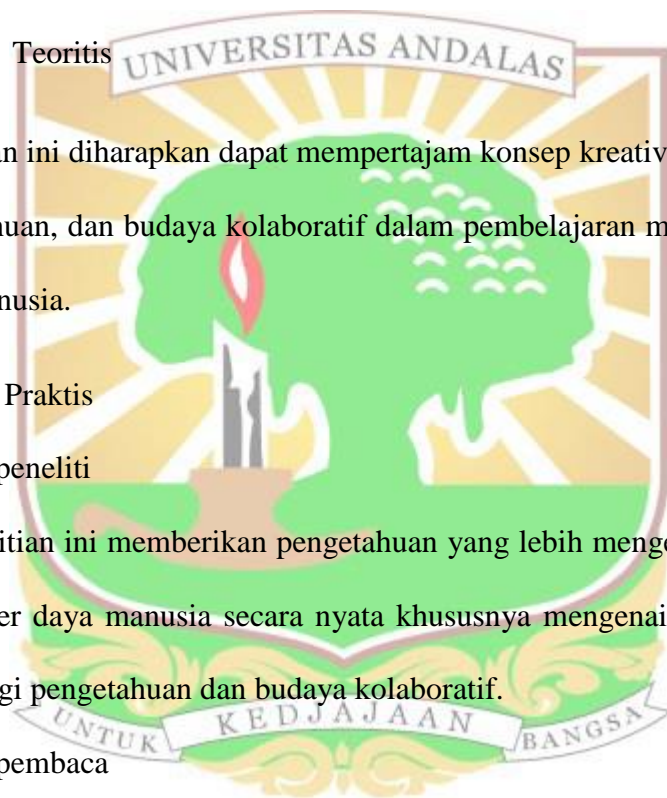
2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti

Penelitian ini memberikan pengetahuan yang lebih mengenai ruanglingkup sumber daya manusia secara nyata khususnya mengenai kreativitas ASN, berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif.

- b. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian bagi peneliti selanjutnya terutama yang berhubungan dengan kreativitas ASN, berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif.



c. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan tambahan bagi Pemerintah Kota Padang dalam menyikapi masalah ASN yang mencakup kreativitas, berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pada penelitian ini akan dilakukan dengan obyek penelitian pada ASN Pemerintah Kota Padang. Pada penelitian ini akan meneliti budaya kolaboratif sebagai variabel bebas yang menjadi sebab terjadinya perubahan pada kreatifitas ASN sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini juga akan meneliti berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi yang mana sebagai perantara yang menghubungkan antara budaya kolaboratif sebagai variabel bebas dan kreatifitas ASN sebagai variabel terikat.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang penjelasan kreativitas pegawai, penjelasan tentang berbagi pengetahuan, penjelasan tentang budaya kolaboratif serta hubungan antara variabel

penelitian. Selanjutnya disajikan juga penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan hipotesis yang merupakan dugaan awal dari penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang variabel penelitian dan definisi operasional, populasi penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum instansi, karakteristik responden, analisis deskriptif variabel penelitian, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian serta saran penelitian selanjutnya.

