



**MODEL KNOWLEDGE MANAGEMENT
(Studi Perbandingan Bappeda Kota Surabaya dan Kabupaten Sragen)**

***KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS
(A Comparative Study of Local Planning Boards in the City of Surabaya
and in Sragen Local)***

Frida Chairunisa¹ dan Muhammad Firdaus²

¹ Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi - Lembaga Administrasi Negara, Makassar.
e-mail: fchairunisa@yahoo.com

² Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi - Lembaga Administrasi Negara, Makassar.
e-mail: muhf2@yahoo.com

Abstrak

Pada era globalisasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terjadi sangat cepat dan kedua hal tersebut merupakan daya saing organisasi untuk mengembangkan diri. Konsekuensinya, dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsi harus berbasis pengetahuan dan bukan *common sense*. Oleh karena itu knowledge management menjadi penting keberadaannya dalam setiap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat Model Knowledge Management, khususnya terkait dengan akuisisi, diseminasi, dan aplikasi pengetahuan pada Bappeda Kota Surabaya dan Kabupaten Sragen. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data diperoleh melalui angket yang disebarkan kepada kepada pegawai Bappeda pada Kota Surabaya dan Kabupaten Sragen. Kedua daerah dan instansi di masing-masing daerah dipilih secara purposive. Dalam hal ini peneliti berasumsi bahwa instansi Bappeda karena tuntutan tugas dan fungsinya sangat tergantung pada pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan dalam hal akuisisi pengetahuan antara kedua kota tersebut. Kota Surabaya banyak menggunakan teknologi dalam mengakuisisi pengetahuan seperti pra-musrembang secara online. Sedangkan kabupaten Sragen masih menggunakan cara konvensional melalui rembuk warga. Untuk diseminasi pengetahuan kedua kota tersebut memiliki kesamaan model yaitu menggunakan *e-Government*. Sedangkan dalam mengaplikasikan pengetahuan kedua kota tersebut baru sebatas dalam bentuk SOP, notulen rapat, dan belum memiliki penerbitan berkala seperti jurnal dan majalah.

Kata kunci: Knowledge Management, Akuisisi, Diseminasi, dan Aplikasi Pengetahuan.

Abstract

In the era of globalization, the advancement of science and technology take place in amasingly fast pace, and both are determinant of organizational competitiveness in advancing itself. Consequently, the execution of tasks and functions must be knowledge-based rather than a common sense. Therefore, knowledge management becomes important for every organization. This study attempts to investigate knowledge management, especially in relation to acquisition, dissemination and application of

knowledge at the Planning Board of Sragen Regency and the City of Surabaya. This study employs a descriptive quantitative method. Data were gathered using questionnaires distributed to staff at the Planning Board of Sragen Regency and City of Surabaya. Both local government and institutions were selected purposively. The researcher assumes that a Planning Board, by the nature of its functions, is a type of organization which is highly reliant knowledge. The results of the study shows that there are differences between planning Boards in both local governments in terms of knowledge acquisition. The city of Surabaya intensively employs technology in acquiring knowledge such as online local planning deliberation (e-Musrenbang). Sragen regency on the other hand uses a rather traditional method called Citizen Deliberation (rembuk warga). For dissemination of knowledge, both local governments share the similar models, that is using e-Government. In the application of knowledge both local governments are in the stage of using standard operational procedures, meeting minutes, and they both have not run publications such as journal or magazine.

Keywords: *Knowledge Management, knowledge Acquisition, knowledge Dissemination, knowledge Application.*

PENDAHULUAN

Huang, Siau et al. (2005) mengatakan bahwa saat ini dimana persaingan pasar yang ketat menjadikan pengetahuan sebagai sumber penting dan terstruktur untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada era ini, pengetahuan menjelma menjadi asset bernilai tinggi. Sebagian negara yang miskin dari sumber daya alam, namun bisa mengangkat diri sejajar dengan negara-negara maju berkat kemampuannya mengelola pengetahuan sebagai aset strategis. Namun masih terdapat kesenjangan dalam kemampuan mengelola pengetahuan antara negara maju dan negara berkembang. Negara maju, dibandingkan negara berkembang, sudah memperlakukan pengetahuan sebagai suatu asset yang strategis dan menentukan kemajuan perekonomian dan daya saing mereka dalam kancah internasional. Hal tersebut dimungkinkan karena kemampuan Negara tersebut memperlakukan pengetahuan sebagai asset yang bernilai ekonomi tinggi. Terbaikannya *knowledge management* di Negara berkembang disebabkan terutama karena apresiasi terhadap nilai pengetahuan masih rendah.

Hal yang sama dapat dilihat antara sektor swasta dan publik. Pada sektor publik, terbaiknya *knowledge*

management disebabkan karena karakteristik dan kondisi sektor publik itu sendiri. Pertama, tidak ada keharusan bagi sektor publik untuk berkompetisi, oleh karena itu pengetahuan baru yang bisa membantu menempatkan mereka pada garis terdepan tidak dirasakan sebagai sesuatu yang penting. Kedua, budaya yang berkembang dalam birokrasi pemerintah kebanyakan masih berbasis lisan. Hal di atas terjadi meskipun sudah banyak upaya yang dilakukan oleh pemerintah agar kinerja birokrasi meningkat diantaranya: dikeluarkannya kebijakan tentang otonomi daerah melalui Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, dimana pemerintah diberi kewenangan untuk mengurus daerahnya sendiri dan terjadi perubahan di birokrasi yang tadinya penyelenggaraannya dilaksanakan secara sentralisasi sekarang berubah menjadi desentralisasi. Selain itu agar pelayanan kepada masyarakat menjadi baik pemerintah mengeluarkan Undang-Undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, untuk memperbaiki kinerja pelayanan, tetapi kenyataannya kinerja pelayanan pemerintah masih rendah sehingga sering menjadi sorotan masyarakat.

Inti pengetahuan dalam organisasi adalah keunggulan kompetitif.

Pengetahuan organisasi ini memungkinkan fokus dan tindakan kolektif. Tapi sama pentingnya dengan pengetahuan organisasi adalah memori organisasi itu sendiri. Banyak pengetahuan organisasi dibuat dan disimpan pada tingkat individu. Mereka berada di kepala individu dan kelompok yang bekerja dalam organisasi mulai dari level pegawai, hingga pimpinan puncak. Filemon A. Uriarte (2008) menjelaskan peta keberadaan pengetahuan pada suatu organisasi bahwa banyak pengetahuan organisasi tersedia dalam bentuk pengetahuan eksplisit, dimana sebagian besar pengetahuan (42%) berada pada otak pegawai, kemudian diikuti oleh pengetahuan yang sudah terdokumentasikan dalam bentuk dokumen kertas 26 %, sedangkan pengetahuan dalam dokumentasi elektronik lebih sedikit dari pada dokumen kertas sebesar 20 %, dan pengetahuan yang paling sedikit adalah pengetahuan dalam bentuk elektronik sebesar 12 %.

Pada level organisasi misalnya masih sering terjadi kesalahan yang sama berulang-ulang dalam hal mengerjakan tugas pokoknya. Pelaksanaan kegiatan rutin selalu berangkat dari nol karena tidak adanya rekaman pengetahuan dari pelaksanaan kegiatan serupa terdahulu sebagai titik berangkat. Keengganan pegawai untuk berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan kerjanya bisa juga dianggap sebagai tanda kurangnya terkelolanya pengetahuan. Selain itu terjadi kompartementalisasi aliran informasi karena lemahnya koordinasi. Pada level yang lebih operasional biasanya dokumen sering hilang, SOP tidak dijadikan sebagai acuan kerja secara riil, dokumen sering dikuasai oleh pegawai tertentu.

Reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah sejak tahun 1998, menjanjikan harapan baru akan perubahan mendasar dalam segenap aspek birokrasi sehingga pada gilirannya bisa berdampak positif bagi kualitas

pelayanan publik. Kini reformasi birokrasi diperluas untuk mencakup pemerintah daerah, tetapi kinerja birokrasi belum menampakkan hasilnya. Padahal, mengelola pengetahuan dapat membantu sebuah organisasi untuk meningkatkan daya saing dan berkinerja tinggi.

Oleh karena itu *knowledge management* penting untuk diteliti dengan mengeksplorasi seperti apa kemajuan *knowledge management* di instansi pemerintah dan model *knowledge management* apa yang cocok untuk sektor publik di Indonesia. Agar pengalaman-pengalaman dalam melakukan perubahan tersebut dapat terdokumentasikan dan terdiseminasikan secara luas maka perlu dilakukan upaya *knowledge management*. Selain dari itu instansi pemerintah yang bersangkutan juga dapat mempercepat proses mereformasi diri dengan belajar dari pengalaman-pengalamannya sendiri yang sudah terdokumentasikan dengan baik. Lebih jauh lagi *knowledge management* dapat memicu inovasi-inovasi baru, karena mereka bisa menciptakan sesuatu yang baru dengan berangkat dari pengetahuan yang sudah dikelola.

Untuk melihat model *knowledge management* tersebut maka peneliti membangun kerangka pikir diadaptasi dari teori Dalkir (2005) yang mengatakan bahwa Siklus *Knowledge Management* terdiri dari 3 elemen yaitu: akuisisi adalah menangkap atau menciptakan; berbagi pengetahuan dan diseminasi pengetahuan; serta aplikasi pengetahuan.



Sebagaimana dikatakan oleh Dalkir diatas, *Knowledge Management* merupakan proses pengelolaan pengetahuan yang sifatnya siklus, dan berulang secara terus menerus tidak bersifat linier. Olehnya itu, dalam penelitian ini peneliti melihat pertama proses akuisisi dalam menangkap dan menciptakan pengetahuan yang dilakukan oleh instansi Bappeda Kota Surabaya dan Bappeda Kabupaten Sragen, kedua proses desiminasi pengetahuan dengan melihat media dan strategi yang digunakan oleh kedua lokus penelitian tersebut dan terakhir proses pengetahuan tersebut diaplikasikan pada tugas pokok dan fungsi pada instansi yang menjadi lokus penelitian.

METODE PENELITIAN

Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Survei, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan data sampel responden. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif pada semua variable dan lokus.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Surabaya dan Kabupaten Sragen. Dengan alasan bahwa kedua lokus memiliki kelebihan antara lain dalam mengelola pemerintahan dengan menggunakan teknologi sehingga tinggi penerimaan asli daerahnya serta masih banyak hal lainnya.

Oleh karena banyaknya Satuan Kerja Perangkat Daerah pada kedua lokus penelitian ini maka peneliti menarik sampel secara purposive, yaitu pegawai yang ada pada BAPPEDA, sebanyak 50 orang pegawai pada kedua lokus penelitian yaitu: Kota Surabaya dan Kabupaten Sragen. Dengan asumsi

bahwa tugas pokok dan fungsi Bappeda adalah membuat perencanaan kegiatan pada Pemerintah Daerah Kota Surabaya dan Kabupaten Sragen dimana dalam melaksanakan perencanaan daerah banyak membutuhkan data dan pengetahuan.

Teknik sampling yang dipilih yaitu *purposive sampling*. Peneliti menentukan sendiri sampel yang diambil karena ada pertimbangan keterbatasan waktu penelitian dan jumlah anggota tim peneliti. Jadi, sampel tidak diambil secara acak, melainkan ditentukan sendiri oleh peneliti. Selain itu dengan menggunakan *purposive sampling* diharapkan kriteria sampel yang diperoleh benar-benar sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.

Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini data dikumpulkan dengan menyebarkan angket kepada seluruh pegawai BAPEEDA yang berjumlah 50 orang pegawai, setelah itu untuk mengkonfirmasi hasil angket dilanjutkan dengan melakukan wawancara dengan salah seorang pejabat, untuk melengkapi data primer yang diperoleh dari kedua teknik pengumpulan data tersebut maka data sekunder yang dikumpulkan berupa dokumen Renstra, Lakip, dan Laporan Kegiatan.

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data persepsi yang berbentuk data nominal.

Untuk menentukan persentase jawaban digunakan rumus berikut ini:

$$P = f/n \times 100 \%$$

dimana,

P = Persentase;

f = Jawaban responden;

n = jumlah responden

Data yang telah diolah dengan pengolahan statistik deskriptif kemudian dianalisis secara deskriptif kemudian disandingkan dengan data wawancara dan dokumen, lalu ditarik kesimpulan sehingga diketahui model pengelolaan pengetahuan yang digunakan oleh pemerintah daerah Kota/Kabupaten yang menjadi lokus penelitian.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada akuisisi, diseminasi dan aplikasi pengetahuan sebagai bagian dari manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi. Secara berturut akan dibahas berikut ini.

Akuisisi

Akuisisi pengetahuan adalah upaya untuk memperoleh pengetahuan baik dengan mengumpulkan pengetahuan yang sudah ada di dalam atau dari luar organisasi ataupun membangun pengetahuan baru yang diperoleh melalui kegiatan formal dan informal. Contoh pengetahuan yang diperoleh melalui kegiatan formal adalah penelitian dan pengembangan, sementara yang melalui kegiatan informal adalah pengetahuan yang tumbuh dari pengalaman dan pendalaman pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing. Untuk mengetahui akuisisi pengetahuan diajukan beberapa pertanyaan kepada responden.

Pertanyaan pertama terkait kesadaran responden mengenai manajemen pengetahuan dengan alternatif jawaban antara lain:

- a. Pernah mendengar tentang hal itu
- b. Sesuatu yang sudah dilakukan dengan nama lain
- c. Ini hanya sebuah tren manajemen
- d. Bagian dari strategi instansi

Hasil olah data primer memperlihatkan bahwa pada Bappeda di kedua daerah tidak ada yang menyatakan pengelolaan pengetahuan merupakan bagian dari strategi instansi mereka untuk meningkatkan kinerja. Secara spesifik, responden pada Bappeda Kabupaten Sragen kebanyakan (34,8%) berpendapat “pernah mendengar mengenai manajemen pengetahuan”. Namun demikian, mereka tidak dapat menjelaskan secara spesifik kegiatan seperti apa yang mereka lakukan yang sifatnya mengelola pengetahuan. Pada Bappeda Kota Surabaya jawaban dominan mencapai 66,7%, yakni dari responden yang mengatakan bahwa instansinya “melaksanakan pengelolaan pengetahuan dengan nama lain”. Mengingat fungsi Bappeda yang sangat penting maka seyogyanya SKPD ini mendapatkan perhatian khusus. Bagus tidaknya pengelolaan pengetahuan juga dapat berdampak pada kegiatan dan kinerja SKPD lain dalam lingkup suatu Kabupaten atau Kota.

Selanjutnya kepada responden ditanyakan tentang tingkat penggunaan manajemen pengetahuan. Secara spesifik ditanyakan apakah instansi mereka menggunakan pengelolaan pengetahuan, dengan alternatif jawaban:

- a. Tidak pernah ada sama sekali
- b. Tahap baru lahir
- c. Tahap pengenalan
- d. Tahap pertumbuhan

Pendapat responden pada Bappeda Kabupaten Sragen cenderung konsisten dimana jawaban dominan 43,3 persen, yakni mereka yang mengatakan penggunaan pengelolaan pengetahuan pada tahap pengenalan dan hanya 26,1 persen yang mengatakan sudah pada tingkat pertumbuhan. Meskipun demikian yang menyatakan belum menggunakan sama sekali relatif cukup tinggi juga, yakni mencapai 21,7 persen. Bappeda Kota Surabaya kelihatannya

lebih maju dimana jawaban dominan mencapai 54,2 persen, yakni responden yang menyatakan “penggunaan pengelolaan pengetahuan sudah pada tahap pertumbuhan”.

Lebih lanjut dibahas tentang akuisisi pengetahuan dilihat dari indikator pengetahuan sebagai aset organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa pengelolaan pengetahuan baru dapat berjalan dengan baik bila organisasi menyadari bahwa pengetahuan itu adalah aset penting. Secara spesifik kepada responden ditanyakan apakah instansi mereka sudah memperlakukan pengetahuan sebagai bagian dari aset, dengan pilihan jawaban:

- a. Ya
- b. Belum
- c. Tidak tahu

Pada Bappeda Kabupaten Sragen, lebih dari separuh (56,5%) menyatakan “ya” yang berarti mereka beranggapan bahwa pengetahuan sudah dipandang sebagai aset organisasi. Pada Bappeda Kota Surabaya proporsi responden yang melihat pengetahuan sebagai aset organisasi jauh leboh tinggi lagi, yakni mencapai 79,2 persen. Hanya 8,3 persen sisanya mengatakan tidak tahu dan belum memperlakukan pengetahuan sebagai bagian dari aset.

Pembahasan indikator akuisisi berikutnya adalah bentuk kegiatan yang berpeluang mengalirkan pengetahuan baru dari luar. Secara khusus kepada responden ditanyakan apa saja bentuk kegiatan di instansi mereka yang berpeluang mengalirkan pengetahuan baru dari luar, dengan opsi jawaban:

- a. Mengundang atau menghadiri rapat koordinasi
- b. Mendatangkan pembicara dari luar
- c. Studi banding
- d. Ikut Diklat atau seminar

Pada Bappeda Kabupaten Sragen bentuk kegiatan yang berpeluang mengalirkan pengetahuan baru dari luar menurut Kabid Pendataan dan Survei adalah melalui pengembangan secara informal seperti membentuk kelompok bahasa Inggris untuk seluruh pegawai. Tetapi pendapat Kabid Pendataan dan Survei tidak sejalan dengan pendapat responden dimana 30,4 persen mengatakan bahwa bentuk kegiatan yang berpeluang mengalirkan pengetahuan baru dari luar adalah melalui mengundang atau menghadiri rapat koordinasi.

Berbeda dengan responden pada Bappeda Kabupaten Sragen, di instansi yang sama di Kota Surabaya pendapat dominan adalah “ikut Diklat atau seminar” sebesar 27,6 persen dan kegiatan berikutnya yang banyak dipilih responden adalah studi banding sebesar 25,0 persen. Tetapi setelah dikonfirmasi dengan Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda kota Surabaya diketahui bahwa untuk kegiatan yang berpeluang mengalirkan informasi dari luar untuk musrembang yang merupakan tugas pokok Bappeda adalah menggunakan Teknologi Informasi.

Indikator selanjutnya dari akuisisi sebagai upaya untuk memperoleh atau membangun pengetahuan baru diantara pegawai adalah dari kegiatan ilmiah dimana pegawai bisa terlibat secara bersama-sama. Pertanyaan yang diajukan adalah apakah ada kegiatan-kegiatan ilmiah dimana mereka bisa ikut bersama, dengan opsi jawaban:

- a. Sering
- b. Jarang
- c. Tidak pernah

Khusus untuk pertanyaan ini responden dari Bappeda pada Kabupaten Sragen dan Kota Surabaya sama sama mengatakan “Jarang”. Hal ini wajar mengingat pada instansi pemerintah perhatian utama terfokus pada

bagaimana membangun keterampilan untuk bisa melaksanakan tugas dengan baik. Sementara kegiatan ilmiah yang hanya menambah pengetahuan adalah domain lembaga yang bersifat akademik.

Selanjutnya digali kemungkinan kegiatan informal sebagai katalisator pertukaran pengetahuan. Secara spesifik ditanyakan kepada responden apakah bentuk-bentuk interaksi antar pegawai yang berpeluang membantu pertukaran pengetahuan antara mereka. Opsi jawaban yang disediakan adalah:

- a. Tidak ada
- b. Rapat rutin
- c. Bincang-bincang waktu istirahat
- d. Kegiatan bersama di luar kantor (Rekreasi, Arisan, silaturahmi lainnya)

Pada Bappeda Kabupaten Sragen, pendapat responden tentang bentuk-bentuk interaksi yang berpeluang membantu terjadinya pertukaran pengetahuan diantara mereka terbanyak (45,7%) menyatakan “bincang-bincang diwaktu istirahat” dan “rapat rutin” (25,7%). Lebih lanjut diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan Kabid Pendataan dan Survei bahwa kegiatan informal lainnya untuk berbagi pengetahuan yang dilakukan dilingkungan pemerintah daerah Kabupaten Sragen adalah kerja bakti setiap jum’at serta membentuk kelompok bahasa Inggris.

Serupa dengan Bappeda Kabupaten Sragen, responden pada Bappeda Kota Surabaya juga terbanyak (51,5%) yang mengatakan bentuk interaksi yang dapat memberi peluang mengalirnya pengetahuan diantara pegawai adalah melalui “rapat rutin” dan “bincang-bincang waktu istirahat” sebesar 24,2 persen. Bentuk interaksi lain yang dapat mengalirkan pengetahuan menurut Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan adalah “rapat rutin” pada tataran perencanaan

pembangunan secara makro dimana seluruh SKPD dan masyarakat terlibat dalam proses diskusi atau pembahasan perencanaan pembangunan dalam bentuk antara lain Musrenbang dan Forum SKPD. Diskusi dan pembahasan program dan perencanaan pembangunan yang paling intensif dilakukan pada pembahasan program dan anggaran pembangunan di DPRD Kota Surabaya. Diskusi yang sifatnya lebih mikro adalah mengkosilidasikan program dan kegiatan masing-masing SKPD sesuai dengan bidang koordinasinya.

Diseminasi

Diseminasi merupakan sub variabel kedua dari pengelolaan pengetahuan yang diteliti. Adapun yang dimaksud dengan diseminasi pengetahuan dalam penelitian ini adalah upaya untuk mendokumentasikan dan menyebarluaskan pengetahuan yang sudah diakuisisi dari anggota organisasi kepada pihak-pihak lain yang membutuhkan baik melalui teknologi ataupun secara langsung.

Organisasi yang pengelolaan pengetahuannya baik biasanya sadar bahwa pengetahuan merupakan salah satu aset penting yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai untuk memperbaiki proses kerja organisasi. Organisasi yang pendokumentasian pengetahuannya baik maka tentu saja akan dapat ditemukan dengan mudah dokumen tersebut, bila suatu waktu dibutuhkan.

Untuk mengetahui hal tersebut, maka diajukan pertanyaan kepada responden mengenai berapa banyak waktu yang diperlukan pegawai untuk mendapatkan dokumen, dengan pilihan jawaban:

- a. > 10 menit
- b. > 1 jam
- c. > 1 hari
- d. > 1minggu

Pendapat dominan responden (34,8%) pada Bappeda Kabupaten Sragen tentang waktu yang dibutuhkan pegawai untuk mendapatkan dokumen adalah maksimal 10 menit. Namun ada pula 30,4 persen reponden yang mengatakan waktu yang mereka butuhkan lebih dari 1 jam dan 1 hari. Waktu yang dibutuhkan untuk menemukan dokumen begitu singkat disebabkan karena menurut Kabid Pendataan dan Survei Bappeda Kabupaten Sragen instansi ini sudah menggunakan teknologi dalam proses administrasi perkantoran seperti menggunakan surat maya dan sistem pelaporan berbasis *online*. Namun untuk kegiatan Bappeda Kabupaten Sragen lainnya yaitu pendokumentasian hasil survei masih menggunakan sistem manual atau belum berbasis teknologi.

Sepuluh responden pada Bappeda Kota Surabaya (50,0%) mengatakan "maksimal 10 menit" untuk menemukan dokumen dan 50,0 persen sisanya mengatakan "lebih dari 1 jam". Singkatnya waktu yang dibutuhkan untuk menemukan dokumen dijelaskan oleh Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda kota Surabaya dengan teknologi sudah dimanfaatkan mulai dari proses perencanaan hingga pelaporan. Instansi ini juga sudah mulai menggalakkan budaya teknologi dimana undangan sudah dapat dilakukan dengan menggunakan SMS saja sehingga organisasi *paperless* dapat terwujud.

Indikator selanjutnya dari proses diseminasi pengetahuan adalah cara instansi mendokumentasikan pikiran atau gagasan cerdas. Aktifitas pendokumentasian pengetahuan sering terlewatkan sehingga banyak ide-ide cerdas dari pegawai menguap begitu saja. Tentu sangat disayangkan bila hal itu terjadi karena melalui ide-ide cerdas tersebutlah maka pemerintah daerah dapat mengembangkan daerahnya. Secara khusus ditanyakan kepada responden bagaimana cara mereka mendokumentasikan pemikiran atau

gagasan cerdas. Pilihan jawabannya adalah:

- a. Tidak ada cara tertentu yang digunakan
- b. Ditulis dalam bentuk laporan
- c. Dipublikasikan dalam website organisasi
- d. Ditulis dalam bentuk notulen

Sebanyak 34,4 persen Responden pada Bappeda Kabupaten Sragen pendapat bahwa pemikiran atau gagasan cerdas didokumentasikan dengan cara "ditulis dalam bentuk notulen", dan 31,4 persen berpendapat "ditulis dalam bentuk laporan". Untuk menelusuri lebih lanjut kegiatan pendokumentasian pikiran atau gagasan cerdas maka dilakukan interview dengan Kabid Pendataan dan Survei Bappeda Kabupaten Sragen yang mengungkapkan bahwa membuat laporan untuk setiap kegiatan diwajibkan meskipun pendokumentasiannya masih dalam bentuk konvensional yaitu dalam bentuk *hardcopy*.

Untuk Bappeda Kota Surabaya, sebesar 38,5 persen responden mengatakan cara instansi mendokumentasikan pemikiran atau gagasan cerdas adalah "dipublikasikan dalam website organisasi", dan 28,2 persen responden mengatakan "ditulis dalam bentuk laporan dan notulen", serta 5,1 persen responden mengatakan "tidak ada cara tertentu yang digunakan" untuk mendokumentasikan pemikiran atau gagasan cerdas dalam organisasi.

Lebih jauh Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda Kota Surabaya menjelaskan mengenai pendokumentasian pemikiran atau gagasan cerdas bahwa dokumen perencanaan dan pelaporan harus terdokumentasi dengan baik dalam bentuk *hardcopy* maupun *softcopy*. Bahkan, usulan perencanaan dan pelaporan dikoordinasikan secara *online*.

Dokumentasi juga dilakukan oleh media cetak karena setiap dilakukan pembahasan selalu diliput oleh media massa.

Berikutnya ditelusuri bentuk pendokumentasian pengetahuan yang paling populer di instansi pemerintah. Ada kecenderungan Laporan dan Publikasi di Website Instansi mendapatkan popularitas yang meningkat akhir-akhir ini. Popularitas pendokumentasian melalui website tidak terlepas dari mulai menjamurnya tren penggunaan website dikalangan instansi pemerintah. Penggunaan website merupakan salah satu bentuk pendokumentasian secara elektronik yang paling mudah dilakukan dan paling banyak tersedia sehingga dapat dipahami jika populer dimanfaatkan. Untuk mengetahui hal ini maka kepada responden ditanyakan teknologi apa yang telah diterapkan pada instansi mereka untuk mendokumentasikan pengetahuan, dengan opsi jawaban:

- a. Internet dan Intranet
- b. Data inventaris kantor
- c. Sistem Informasi Manajemen
- d. e-Government

Pada Bappeda Kabupaten Sragen tergambar bahwa pendapat responden terbesar sekitar 49,9 persen yang mengatakan menggunakan "Internet dan Intranet". Selebihnya sebesar 19,5 persen mengatakan teknologi yang digunakan adalah "data inventaris kantor" dan "sistem informasi manajemen". Hanya sebagian kecil, yakni sekitar 17,1 persen mengatakan menggunakan "e-Government". Hal ini dikatakan juga oleh Kabid Pendataan dan Survei Bappeda Kabupaten Sragen bahwa hasil survei mereka didokumentasikan dalam bentuk dokumen yang tercetak, tidak menggunakan sistem informasi. Masih menurut Kabid Pendataan dan Survei bahwa walaupun laporan kegiatan sudah dibuat tetapi belum WTP karena

pengelolaan aset yang masih menjadi temuan. Hal ini menandakan bahwa penggunaan teknologi dalam proses kerja belum sepenuhnya digunakan dan masih bersifat parsial.

Untuk Bappeda Kota Surabaya, teknologi dominan yang telah diterapkan pada instansi adalah "sistem informasi manajemen" (36,5%) dan "e-Government", "Internet dan Intranet" (23,1%). Menurut Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda Kota Surabaya, Bappeda kota Surabaya memiliki newsletter yang diterbitkan berkala secara online (*paperless*). Bahkan masyarakat pada tingkat RT dan RW sudah mampu mengusulkan program dan kegiatannya secara online. Di Bappeda Kota Surabaya pegawai juga sudah memiliki group online baik secara keseluruhan maupun per unit kerja. Hal ini sangat membantu pegawai dalam berkomunikasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang di Bappeda sifatnya lintas sektor. Undangan rapat misalnya pada tingkatan jabatan tertentu cukup dengan menggunakan SMS.

Pembahasan selanjutnya masih tentang diseminasi pengetahuan adalah pembuatan notulen rapat dalam rangka pendokumentasian pengetahuan. Pertanyaan spesifik yang diajukan kepada responden adalah apakah notulen rapat dibuat, dengan opsi jawabannya:

- a. Selalu
- b. Kadang-kadang
- c. Tidak pernah

Untuk Bappeda Kabupaten Sragen pendapat responden tentang pembuatan notulen rapat adalah 52,2 persen yang mengatakan "selalu" dibuat, dan 43,3 persen mengatakan "kadang-kadang" notulen rapat dibuat. Sedangkan untuk Bappeda Kota Surabaya, 91,7 persen responden menjawab "notulen rapat selalu dibuat" dan hanya 8,3 persen yang mengatakan "kadang-kadang dibuat".

Menurut Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda kota Surabaya, notulensi untuk rapat yang membahas tentang perencanaan dan pembangunan yang menjadi tugas dan fungsi Bappeda sangat penting. Rapat yang sifatnya lebih sederhana yang dilaksanakan pada unit kerja terkecil lingkup Bappeda maka notulensinya hanya dilakukan oleh staf di unit itu sendiri atau langsung dilakukan oleh pimpinan rapat, yang dalam hal ini Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian atau Kepala Sub Bidang.

Masih terkait dengan diseminasi pengetahuan maka kepada responden diajukan pertanyaan mengenai metode apa yang digunakan untuk pengelolaan pengetahuan di instansi mereka. Opsi jawaban yang disediakan adalah:

- a. Pelatihan
- b. Mentoring
- c. Dokumentasi
- d. Rotasi

Sebanyak 38,9 persen responden pada Bappeda Kabupaten Sragen mengatakan metode diseminasi pengetahuan mereka melalui "pelatihan", 30,6 persen melalui "dokumentasi", dan 25,0 persen mengatakan melalui "mentoring". Sementara pada Bappeda Kota Surabaya, 35,5 persen mengatakan diseminasi pengetahuan dilakukan melalui metode "pelatihan", 25,8 persen dengan menggunakan metode "mentoring", 24,2 persen responden mengatakan menggunakan metode dokumentasi dan yang paling sedikit adalah mereka yang mengatakan menggunakan metode rotasi (14,5%).

Penjelasan lebih jauh dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda Kota Surabaya. Menurutnya, pelatihan digunakan untuk menterap pengetahuan dari luar dimana biasanya pegawai

diikutkan Diklat Teknis yang berkaitan dengan perencanaan dan penggunaan teknologi informasi. Kemudian dokumentasi yang digunakan dalam bentuk laporan kegiatan dan notulen rapat. Mentoring dilakukan bila terjadi mutasi pegawai dimana pegawai yang baru dimutasi diberi bimbingan oleh atasan langsung maupun sesama pegawai yang digantikan. Sedangkan kegiatan rotasi pada Bappeda Kota Surabaya dilakukan untuk penyegaran organisasi dan ini dilakukan secara terencana.

Aplikasi

Aplikasi pengetahuan pada penelitian ini adalah upaya untuk mendayagunakan pengetahuan untuk mendukung produktifitas dan kualitas kerja pegawai serta kinerja organisasi, seperti melalui implementasi Standar Operasional Prosedur, Evaluasi, dan lain sebagainya.

Sering standar operasional prosedur, kegiatan monitoring dan evaluasi serta kegiatan lainnya bagi organisasi hanya dijadikan formalitas dalam bentuk dokumen laporan belaka. Dokumen yang ada belum dijadikan sebagai acuan dalam melakukan proses pelayanan atau perencanaan selanjutnya. Untuk mengungkap hal ini, maka kepada responden diajukan pertanyaan apakah ada SOP atau sejenisnya di instansi mereka, dengan opsi jawaban:

- a. Ya
- b. Tidak

Pada Bappeda Kabupaten Sragen, sebanyak 73,9 persen responden menyatakan "Ya" ada SOP atau sejenisnya dan hanya 26,1 persen yang mengakui belum ada SOP atau sejenisnya. Lebih lanjut Kabid Pendataan dan Survei mengatakan bahwa standar pelayanan dan SOP pelayanan sudah ada bahkan sudah dibuatkan peraturannya tetapi yang menjadi masalah adalah

implementasi dari standar pelayanan dan SOP yang belum digunakan sepenuhnya pada proses pelayanan. Lagi-lagi dapat dikatakan bahwa standar pelayanan dan SOP masih hanya sekedar dokumen persyaratannya dan belum dibudayakan pada perilaku pelayanan.

Untuk responden pada Bappeda Kota Surabaya bahkan 91,7 persen mengatakan “Ya” ada SOP dan hanya 8,3 persen mengatakan “tidak ada”. Hal ini dikonfirmasi oleh unsur pimpinan yang dalam hal ini Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan yang mengatakan bahwa SOP dan sejenisnya memiliki peranan yang sangat penting, dimana pada setiap kegiatan perencanaan dan pelaporan terdapat SOP dan prosedur tetap. Hal ini berdampak pada lancarnya kegiatan. Karena sifat pekerjaan di Bappeda tidak hanya menyangkut program dan kegiatan internal organisasi maka SOP dan Protap sangat penting untuk menjadi pedoman bagi internal maupun eksternal organisasi.

Indikator selanjutnya yang terkait aplikasi pengetahuan adalah penggunaan SOP dalam bekerja sebagai salah satu bentuk aplikasi pengetahuan. Untuk itu, bagi yang menjawab “Ya” pada pertanyaan sebelumnya ditanya lebih jauh apakah menggunakannya secara nyata dalam bekerja, dengan alternatif jawaban:

- a. Selalu
- b. Kadang-kadang
- c. SOP hanya sebagai kelengkapan administratif
- d. Tidak pernah

Pada Bappeda Kabupaten Sragen 65,2 persen responden mengatakan “selalu” menggunakan SOP dalam bekerja, 30,4 persen mengatakan “kadang-kadang” menggunakan SOP dalam bekerja, dan hanya 4,3 persen yang mengatakan “SOP hanya sebagai kelengkapan administrasi” saja.

Walaupun demikian, dari interview dengan Kabid Pendataan dan Survei diketahui bahwa SOP ada peraturan yang mengatur dan sudah dievaluasi tetapi penggunaannya dalam bekerja masih kadang-kadang. Hal ini dapat diartikan bahwa SOP belum dijadikan perilaku dalam melakukan proses pekerjaan, tetapi baru sekedar untuk kelengkapan administrasi.

Untuk responden pada Bappeda Kota Surabaya, sebanyak 79,2 persen mengatakan “selalu” menggunakan SOP dalam bekerja, dan hanya 20,8 persen yang mengatakan “kadang-kadang” menggunakan SOP dalam bekerja. Menurut Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda Kota Surabaya, SOP atau Job Description dan Prosedur Tetap adalah aspek penting dalam organisasi yang sangat dinamis yang cenderung mengalami perubahan. Perubahan tersebut dilakukan karena tuntutan peraturan atau tuntutan kebutuhan masyarakat. Dalam pelaksanaan Musrenbang misalnya, Pra-Musrenbang dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi. Semua program bisa dilakukan secara online berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh Bappeda sehingga semua kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Lebih lanjut Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda kota Surabaya menjelaskan SOP, *Job Description*, dan Prosedur tetap merupakan pedoman yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Dalam pengajuan usulan kegiatan dan anggaran oleh SKPD misalnya, pegawai pada unit yang menangani perencanaan SKPD tertentu harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan.

Indikator selanjutnya dari aplikasi atau pemanfaatan pengetahuan adalah melakukan evaluasi kegiatan untuk mengetahui kekurangan dan hambatan dari pelaksanaan tugas, sehingga bisa

dicarikan solusi untuk mengatasi hambatan tersebut agar pelaksanaan kegiatan menjadi lebih baik dan tidak mengulang kembali kesalahan pada kegiatan terdahulu. Untuk itu, kepada responden diajukan pertanyaannya, apakah kegiatan-kegiatan utama di instansi mereka dilakukan evaluasi, dengan opsi jawaban:

- a. Selalu
- b. Kadang-kadang
- c. Kegiatan tertentu yang mengharuskan evaluasi
- d. Tidak pernah

Sebanyak 60,9 persen responden pada Bappeda Kabupaten Sragen mengatakan selalu melakukan evaluasi terhadap kegiatan utama instansi, 26,1 persen responden mengatakan kadang-kadang saja dilakukan evaluasi kegiatan tetapi ada juga responden sebesar 13,0 mengatakan hanya untuk kegiatan tertentu saja. Menurut Kabid Pendataan dan Survei salah satu kegiatan yang dilakukan Bappeda Kabupten Sragen adalah membuat perencanaan daerah dalam bentuk RKPJ yang dinilai layak tidak layaknya oleh forum yang dibentuk. Olehnya itu sering dilakukan evaluasi terhadap RKPJ tersebut untuk dilakukan penyesuaian dengan data yang diperoleh dari hasil survei. Selain itu evaluasi dilakukan juga terhadap laporan kegiatan yang dibuat.

Untuk responden pada Bappeda Kota Surabaya, 73,9 persen mengatakan “selalu” dilakukan evaluasi terhadap kegiatan yang dilakukan, kemudian 8,7 persen mengatakan “kadang-kadang” dilakukan evaluasi kegiatan, 17,4 persen mengatakan evaluasi kegiatan dilakukan hanya untuk “kegiatan tertentu”.

Adapun evaluasi kegiatan yang dilakukan menurut Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda Kota Surabaya Secara internal, Bappeda memonitoring dan mengevaluasi kegiatan setiap unit kerja pada setiap bulan untuk mengetahui perkembangan

realisasi kegiatan yang telah diprogramkan. Secara eksternal Bappeda melakukan rapat monitoring pelaksanaan kegiatan seluruh SKPD untuk memastikan penyerapan anggaran pembangunan di Kora Surabaya. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan senantiasa dilakukan untuk memastikan apakah semua program dan kegiatan dilakukan dengan baik. Bappeda melaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala baik internal maupun eksternal.

Pembahasan indikator aplikasi atau pemanfaatan pengetahuan selanjutnya dilihat dari pengalaman-pengalaman baik dan kegagalan yang digunakan sebagai landasan untuk kegiatan selanjutnya. Pertanyaan yang diajukan adalah apakah pengalaman-pengalaman baik (prestasi) dan kegagalan umumnya digunakan sebagai landasan untuk kegiatan selanjutnya. Alternatif jawabannya adalah:

- a. Selalu
- b. Kadang-kadang
- c. Jarang
- d. Tidak pernah

Sebanyak 69,9 responden pada Bappeda Kabupaten Sragen menyatakan “selalu” menggunakan pengalaman-pengalaman baik dan kegagalan sebagai landasan kegiatan selanjutnya. Selanjutnya responden sebesar 30,4 persen mengatakan “kadang-kadang” digunakan, dan hanya 8,7 persen mengatakan “jarang” digunakan. Salah satu contoh pengalaman yang digunakan sebagai landasan kegiatan selanjutnya disampaikan oleh Kabid Pendataan dan Survei. Dicontohkan bahwa Bappeda sudah membuat laporan kegiatan setiap tahun tapi predikat Wajar Tanpa Pengecualian belum diperoleh karena aset masih menjadi temuan. Olehnya itu maka berdasarkan temuan ini maka pengelolaan aset kemudian diperbaiki.

Responden di Bappeda Kota Surabaya yang mengatakan “selalu” menggunakan pengalaman baik dan kegagalan sebagai landasan untuk melakukan kegiatan dimasa yang akan datang juga cukup besar mencapai 83,3 persen. Hanya 16,7 persen yang mengatakan “kadang-kadang”. Menurut Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda Kota Surabaya pengalaman baik dan kegagalan dijadikan landasan kegiatan disebabkan banyak kegiatan yang berisiko bila tidak mengacu pada pengalaman misalnya hasil evaluasi. Hal ini terutama penting untuk realisasi anggaran dan fisik kegiatan.

Selanjutnya, dijelaskan indikator sikap pimpinan tentang pengelolaan pengetahuan. Secara spesifik ditanyakan bagaimana sikap pimpinan tentang pengelolaan pengetahuan di instansi mereka, dengan opsi jawaban seperti berikut ini:

- a. Melihat itu sebagai sangat penting
- b. Memberikan dukungan penuh
- c. Melihat sebagai sangat penting tapi hampir tidak mendukungnya
- d. Melihat itu tidak penting dan tidak mengganggu

Sebanyak 52,2 persen responden pada Bappeda Kabupaten Sragen mengatakan pimpinan “memberi dukungan penuh”, 43,5 persen mengatakan pimpinan “melihat” pengelolaan pengetahuan sangat penting”, dan hanya 4,3 persen yang mengatakan sikap pimpinan tentang pengelolaan pengetahuan “sangat penting tapi tidak mendukung”. Penjelasan tentang sikap pimpinan terhadap pengelolaan pengetahuan lebih lanjut dikemukakan oleh Kabid Pendataan dan Survei. Dikatakannya bahwa banyak kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk pengelolaan pengetahuan antara lain menggunakan teknologi untuk persuratan dan laporan, memberikan penghargaan kepada unit pelayanan kepada masyarakat terbaik,

membentuk kelompok informal untuk mengembangkan bahasa Inggris.

Untuk Bappeda Kota Surabaya, 83,3 persen responden menyatakan bahwa sikap pimpinan menganggap pengelolaan pengetahuan “sangat penting”, serta 8,3 persen responden mengatakan sikap pimpinan “memberi” dukungan penuh dan “sangat penting tapi tidak mendukung” pengelolaan pengetahuan. Bentuk dukungan yang diberikan pimpinan pada Bappeda Kota Surabaya sama, terutama penggunaan teknologi pada pengelolaan pengetahuan. Sebagai contoh, pada saat proses akusisi Musrenbang yang dilaksanakan secara konvensional harus dilakukan pra-musrenbang untuk menampung kebutuhan masyarakat tetapi pada Bappeda Kota Surabaya tidak perlu dilakukan karena aspirasi masyarakat dari tingkat RT dan RW sudah terjaring secara langsung dengan menggunakan teknologi. Selain itu untuk pendokumentasian pengetahuan juga dilakukan dengan menggunakan teknologi seperti sistem informasi manajemen, website dan sebagainya.

Masih membahas indikator sub variabel aplikasi pengetahuan yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan pengetahuan. Secara khusus ditanyakan kepada responden faktor-faktor apa yang mereka anggap mempengaruhi pengelolaan pengetahuan dalam instansi. Opsi jawabannya adalah:

- a. Pegawai pindah ke tempat lain dengan pekerjaan yang lebih baik
- b. Pensiun
- c. Promosi
- d. Mutasi

Pada Bappeda Kabupaten Sragen sebanyak 38,5 persen responden mengatakan “promosi”, faktor kedua yang terbanyak dipilih adalah “pegawai pindah ketempat lain dengan pekerjaan yang lebih baik” (35,9%), faktor ketiga

adalah “mutasi” (15,4%) dan faktor terakhir adalah melalui “pensiun” (10,3%). Disamping faktor yang telah dipilih oleh responden maka Kabid Pendataan dan Survei Bappeda Kabupaten Sragen menambahkan bahwa Bupati Sragen sering memberikan penghargaan kepada UPTD yang terbaik dalam pelayanannya, misalnya Pelayanan Kemiskinan sehingga dapat memicu instansi lain untuk memperbaiki pelayanannya.

Untuk Bappeda Kota Surabaya 37,1 persen menjawab bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan pengetahuan adalah promosi, 34,3 persen mengatakan pegawai pindah tempat lain dengan pekerjaan yang lebih “baik”, 14,3 persen mengatakan “mutasi” dan “pensiun”. Pembahasan faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan pengetahuan sebagaimana dijelaskan juga oleh Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeko Surabaya adalah faktor yang bisa meningkatkan pengelolaan pengetahuan pada Bappeda Kota Surabaya melalui promosi jabatan pada jenjang yang lebih tinggi. Penghargaan lain yang diberikan antara lain tugas belajar untuk melanjutkan pendidikan formal pada jenjang yang lebih tinggi. Pegawai juga diberikan tugas untuk mengikuti pelatihan di luar negeri.

Bentuk pengaplikasian atau pemanfaatan pengetahuan hasil dari kegiatan baik penelitian ataupun kegiatan lainnya diterbitkan melalui media cetak secara berkala seperti Jurnal, Majalah, ataupun Newsletter agar pengetahuan tersebut dapat disebarluaskan dan dimanfaatkan oleh masyarakat atau instansi lain yang membutuhkan. Untuk mengetahui hal ini maka kepada responden diajukan pertanyaan apakah instansi mereka memiliki penerbitan berkala, seperti Jurnal, Majalah atau Newsletter, dengan opsi jawaban berikut:

- a. Ya
- b. Tidak

Sebanyak 78,3 persen responden pada Bappeda Kabupaten Sragen mengatakan instansi mereka “tidak” memiliki penerbitan berkala. Pada hal pada instansi Bappeda mereka melakukan survei dan mengolah data hasil Musrenbang sayangnya bila hasil survei tersebut tidak disebarluaskan kepada masyarakat dalam bentuk jurnal ataupun newsletter.

Pendapat responden pada Bappeda Kota Surabaya sejalan dengan rekan mereka di Kabupaten Sragen. Menurut Kepala Bidang Kesra dan Pemerintahan Bappeda Kota Surabaya, usulan perencanaan, program kegiatan Bappeda Kota Surabaya, serta kemajuan pembangunan dalam segala bidang Kota Surabaya di dokumentasikan dalam bentuk media cetak karena setiap dilakukan pembahasan selalu diliput oleh media massa.

Meskipun responden umumnya berpendapat bahwa instansinya tidak memiliki penerbitan berkala pada pertanyaan sebelumnya namun bagi yang menerbitkan mampu menerbitkan secara rutin. Tanggapan responden mengerucut ke dua pilihan yaitu “Terbit secara rutin” dan “Kadang-kadang terbit”. Jika menjawab “Ya”, maka responden diminta menjelaskan bagaimana penerbitannya. Opsi jawaban adalah:

- a. Terbit secara rutin
- b. Kadang-kadang terbit, kadang tidak
- c. Terbit tepat waktu
- d. Terbit tapi terlambat

Responden pada Bappeda di dua Daerah ini ternyata seragam dalam menjawab bahwa terbitan berkala terbit secara rutin.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat dipahami beberapa hal terkait dengan pengelolaan pengetahuan di instansi pemerintah. Akuisisi

pengetahuan baik dari luar pada tataran organisasi maupun antar pegawai pada tataran individu nampaknya sudah berlangsung di instansi pemerintah. Adapun model Akuisisi pengetahuan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah yaitu secara konvensional melalui berbagai kegiatan formal seperti rapat koordinasi, Diklat, seminar, mengundang nara sumber eksternal, dan melakukan studi banding ke instansi lain. Selain itu pengetahuan bisa juga diperoleh melalui cara yang lebih informal seperti dalam rapat rutin dan percakapan informal di waktu istirahat. Hanya saja cara yang lebih formal dan akademik belum dapat digunakan sebagai media akuisisi karena masih jarang dilakukan. Hal tersebut didukung oleh sudah tumbuhnya kesadaran pegawai mengenai pengetahuan sebagai aset organisasi dan merasakan bahwa manajemen pengetahuan sudah terlaksana meskipun dengan nama lain. Bahkan sebagian responden merasakan bahwa manajemen pengetahuan yang mereka miliki sudah pada tahap pertumbuhan. Sedangkan yang Non-Konvensional diciptakan khusus seperti di Kabupaten Sragen ada yang namanya Serawung Warga, kemudian di Kota Surabaya untuk menampung usulan warga melalui teknologi informasi pada kegiatan pra-musrembang sehingga kegiatan tersebut tidak perlu ada.

Indikasi kemajuan diseminasi pengetahuan juga sudah mulai terlihat. Misalnya, untuk menemukan dokumen yang diperlukan tidak lagi memakan waktu yang lama akibat diseminasi yang lancar. Adapun model diseminasi pengetahuan melalui dua cara dan media konvensional dan media sosial. Adapun media konvensional misalnya laporan rutin, publikasi di website instansi, Internet dan Intranet, dan pelatihan formal. Meskipun diakui bahwa notulensi rapat jarang dibuat, namun jika dibuat dipercaya sebagai media diseminasi pengetahuan yang efektif.

Sedangkan *e-Government* untuk diseminasi pengetahuan digunakan oleh Pemerintah Kota Surabaya sehingga untuk persuratan dan pelaporan sudah dilakukan secara online hingga di desa dan kelurahan.

Aplikasi pengelolaan pengetahuan dapat dilihat dalam bentuk tersedianya SOP dan dijadikannya SOP tersebut sebagai pedoman dalam bekerja. Untuk model aplikasinya belum nampak secara jelas karena hanya mengandalkan pada SOP dan notulen saja, sedangkan media publikasi berkala belum dikelola dengan baik. Evaluasi kegiatan dan *lessons-learned* juga dipercaya sebagai bentuk aplikasi manajemen pengetahuan. Bentuk manajemen pengetahuan yang masih rendah penggunaannya adalah penerbitan yang belum rutin dilakukan. Namun jika dilakukan dianggap sebagai bentuk manajemen pengetahuan yang efektif. Kemajuan pengelolaan pengetahuan tidak terlepas dari pimpinan yang menilai manajemen pengetahuan penting dan memberikan dukungan yang diperlukan. Yang terkadang menghambat adalah perpindahan pegawai yang menyebabkan diskontinuitas interaksi sehingga pengetahuan implisit tidak dapat terkelola dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penulis menyimpulkan bahwa akuisisi pengetahuan sebagai bagian dari manajemen pengetahuan di instansi pemerintah sudah berlangsung, baik pada tataran antara individu pegawai maupun antar unit atau bahkan organisasi. Model akuisisi berlangsung baik secara konvensional yang formal maupun secara non-konvensional yang lebih bersifat informal dan pemanfaatan teknologi informasi. Di samping itu, diseminasi pengetahuan sebagai bagian dari manajemen pengetahuan sudah mulai nampak. Model diseminasi juga terdiri dari dua, yakni konvensional

melalui mekanisme formal organisasi dan non-konvensional dengan memanfaatkan berbagai teknologi informasi dan media sosial. Adapun aplikasi manajemen pengetahuan masih terbatas pada penggunaan SOP secara nyata dalam bekerja. Penerbitan yang juga merupakan salah satu bentuk manajemen pengetahuan masih sangat rendah penggunaannya. Peluang aplikasi manajemen pengetahuan cukup menjanjikan mengingat kesadaran dan komitmen pimpinan yang cukup tinggi.

Oleh karena itu, akses pengetahuan perlu diperluas ke sumber-sumber baru dari luar organisasi. Hal ini bermanfaat untuk mencegah terjadinya efek *halo*, dimana pegawai cepat berpuas diri dan menganggap apa yang mereka ketahui dan mampu lakukan sudah terbaik. Orinetasi ke dalam perlu dikembangkan namun tidak cukup untuk mengakses pengetahuan baru. Pihak eksternal lebih berpotensi membawa pengetahuan baru karena mereka berasal dari konteks, cara berpikir dan cara berperilaku yang sangat berbeda dengan organisasi dimana pegawai bekerja. Melalui pihak eksternal ide-ide segar dapat tersuplai ke dalam organisasi. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi perlu lebih didorong agar dapat memungkinkan diseminasi yang lebih efektif dan dapat menjangkau seluruh pegawai tanpa terkendala oleh faktor ruang dan waktu. manajemen kerja kolaboratif juga perlu dikembangkan karena dapat mendukung bukan hanya diseminasi tetapi seluruh elemen pengelolaan pengetahuan seperti penciptaan/akuisisi dan aplikasi. Selanjutnya, Aplikasi pengelolaan pengetahuan sebagian besarnya bertumpu pada sumber daya manusia. itulah sebabnya perpindahan pegawai dengan alasan apapun dipercaya bisa

menghambat pengelolaan pengetahuan. Karena perindahan pegawai juga merupakan kebutuhan organisasi maka terganggunya jejaring interaksi pegawai karena adanya perpindahan harus dibarengi dengan upaya merevitalisasi jejaring antar pegawai tersebut sehingga supplay atau pertukaran pengetahuan antar pegawai dapat tetap berlanjut.

REFERENSI

- Aldi, B. E. 2005. Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan. Studi Manajemen & Organisasi Vol.2 No. 1.
- Dalkir, K. 2005. Knowledge Management In Theory And Practice. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Filemon A. Uriarte, J. 2008. Introduction to Knowledge Management. Jakarta: Asean Foundation
- Huang, W., K. Siau, et al. 2005. Electronic Government Strategies and Implementation. Electronic Government Strategies and Implementation. D. Mehdi Khosrow-Pour. Hershey, New York: Idea Group Inc.
- Kingston, J. K. C. 2012. Tacit Knowledge: Capture, Sharing, And Unwritten Assumptions. Knowledge Management Practice Vol.13 No 3: 1-12.
- McNabb, D. E. 2007. Knowledge Management in the Public Sector. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Munir, N. S. 2004. Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia. ppm-manajemen