

KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM PEMERINTAH DAERAH

Didit Praditya

Balai Pengkajian dan Pengembangan Komunikasi dan Informatika (BPPKI) Bandung
Jl. Pajajaran No. 88 Bandung, HP. 08157723727, e-mail: ddtprdy@gmail.com
Naskah diterima tanggal 30 November 2012, disetujui tanggal 6 Desember 2012

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENT

Abstract

Knowledge management in the local government organization/institution has not yet applied to the optimal. Therefore, is necessary to research the application of knowledge management in local government organization/institution. The main problem of the research is identified how the application of knowledge management in local government organization and what improvements should be made to improve the implementation of knowledge management. With identifying business process-oriented knowledge process, and further modeling knowledge management system in accordance with the organization's knowledge domain, supported by knowledge management infrastructure. The results show the application of knowledge management in local government organization, their supporting factors, and obstacles, as well as modeling the application of knowledge management in the local government organization/institution. For further, the improvement of the condition of identified application of knowledge management, and the use of knowledge management systems, can be used as a reference to improve the implementation of knowledge management in the local government organization.

Keywords: *knowledge management, local government organization, business process, knowledge management system*

Abstrak

Knowledge management di instansi daerah masih belum diterapkan dengan optimal. Oleh karena itu perlu adanya penelitian mengenai penerapan knowledge management di organisasi/instansi pemerintahan daerah. Masalah utama penelitian adalah bagaimana penerapan knowledge management di organisasi pemerintah daerah dan perbaikan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan penerapan knowledge management tersebut. Dengan mengidentifikasi knowledge process berorientasi proses bisnis, selanjutnya dilakukan pemodelan sistem knowledge management sesuai dengan knowledge domain organisasi, yang didukung oleh infrastruktur knowledge management. Hasil penelitian menunjukkan bagaimana penerapan knowledge management di organisasi pemerintahan daerah, faktor-faktor pendukung, dan kendala yang dihadapi, serta mendapatkan model penerapan knowledge management di organisasi pemerintahan daerah tersebut. Untuk selanjutnya, perbaikan atas kondisi penerapan knowledge management yang teridentifikasi, maupun penggunaan sistem knowledge

management, dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan penerapan *knowledge management* di organisasi daerah tersebut.

Kata Kunci: *knowledge management*, organisasi pemerintah daerah, proses bisnis, sistem *knowledge management*

PENDAHULUAN

Knowledge management adalah suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektual yang dimiliki organisasi, dengan tujuan memanfaatkan aset tersebut agar mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi (Kementerian PAN, 2011). Reformasi birokrasi bagi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah mendorong terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki organisasi dan diwujudkan melalui bentuk peraturan dan prosedur kerja organisasi. Namun, seringkali pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki organisasi pemerintah daerah tidak terdokumentasi dengan baik dan tidak terstruktur. Oleh karena itu, penelitian mengenai penerapan *knowledge management* di instansi pemerintah daerah perlu dilakukan agar didapatkan hasil yang dapat mendorong meningkatnya penerapan *knowledge management* di instansi Pemerintah Daerah.

Penerapan *knowledge management* di organisasi atau instansi pemerintah daerah masih belum terpetakan dengan baik, oleh karena itu diperlukan pengetahuan mengenai penerapan *knowledge management* di instansi pemerintah daerah berdasarkan bagian-bagian konsepsi *knowledge management*, yaitu: *knowledge creation, knowledge storage and retrieval, knowledge transfer, knowledge application* dan *knowledge roles and skills*. Masalah utama penelitian yang ingin dipecahkan adalah “bagaimana penerapan *knowledge management* di organisasi/instansi pemerintah daerah? dan perbaikan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan penerapan *knowledge management* tersebut?”.
Adapun tujuan yang ingin dicapai

dalam penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi penerapan *knowledge management* di instansi pemerintah daerah (yaitu Dinas Komunikasi dan Informatika yang berada di kota Tangerang dan kota Palembang), khususnya *knowledge process* berdasarkan proses bisnis organisasi pemerintah daerah.
2. Merumuskan model *knowledge management* di instansi pemerintah daerah tersebut.
3. Merancang sistem *knowledge management* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pemerintah daerah tersebut.
4. Memperbaiki penerapan *knowledge management* di organisasi pemerintah daerah tersebut, dengan memberi masukan dalam memperbaiki penerapan *knowledge management*, sehingga diharapkan kegiatan pelayanan publik menjadi lebih baik.

Untuk mencapai tujuan tersebut, dilakukan identifikasi proses bisnis dan *knowledge process*, yang merupakan representasi atau visualisasi *knowledge flows* (aliran pengetahuan) yang berjalan di dalam suatu organisasi. M. Strohmaier (2003a) memberikan suatu metode dalam mengidentifikasi *knowledge process* di dalam organisasi yang berdasarkan proses bisnis. Dengan mempertimbangkan bahwa *knowledge process* berada di dalam proses bisnis, secara paralel maupun ortogonal, maka dapat diidentifikasi serta dipresentasikan (divisualisasikan) *knowledge process* yang terdapat di organisasi.

LANDASAN KONSEPTUAL

Knowledge management dapat dibagi menjadi beberapa bagian, Peachey, Hall, dan

Cegelsk (2007) mengusulkan lima kerangka kerja kategorisasi konsep studi mengenai *knowledge management*, yaitu: *knowledge creation*, *knowledge storage and retrieval*, *knowledge transfer*, *knowledge application* dan *knowledge roles and skills*. *Knowledge creation* adalah suatu proses yang dapat menghasilkan suatu *knowledge* baru, baik *knowledge* yang bersifat *tacit* maupun yang bersifat *explicit*. *Knowledge* dapat berasal dari sumber eksternal di luar organisasi maupun dihasilkan secara internal dari dalam organisasi. *Knowledge* yang sesuai dengan konteks organisasi bermanfaat bagi individu, kelompok maupun keseluruhan organisasi, dan penerapan *knowledge* dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi. *Knowledge storage and retrieval* berhubungan dengan kapasitas dan teknologi yang digunakan, serta bagaimana representasi dan kodifikasi *knowledge* di dalam *knowledge management*. *Knowledge storage and retrieval* merupakan *knowledge base* yang berisi aset-aset pengetahuan yang dimiliki organisasi.

Dalam suatu organisasi, *knowledge transfer* melibatkan proses *transfer knowledge* antara individu, kelompok, maupun antar bagian atau keseluruhan organisasi. *Knowledge transfer* mendistribusikan *knowledge* dalam suatu organisasi, dan proses *knowledge transfer* berlangsung secara rutin di dalam organisasi melalui model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*). Penerapan *knowledge management* berkaitan dengan pemanfaatan *knowledge* sesuai dengan kebutuhan atau mengambil keuntungan atas *knowledge* yang dimiliki. Menurut Grant (2006) dalam (Peachey, Hall, dan Cegelsk, 2007), *knowledge application* adalah suatu sumber keuntungan kompetitif, yang berdasarkan penerapan suatu *knowledge* daripada hanya merupakan kepemilikan sederhana dari suatu *knowledge*. Penerapan *knowledge management* membantu dalam pengambilan keputusan dan memperbaiki kemampuan organisasi. Menurut Davenport & Prusak (1998), *knowledge roles and skills* bersama dengan teknologi merupakan *enabler knowledge management*, mempunyai

fungsi untuk menangkap, mendistribusi, dan menerapkan *knowledge* (Peachey, Hall, dan Cegelsk, 2007). Peran dan keahlian harus dilakukan oleh seorang individu yang dapat mengelola pengetahuan di dalam organisasi.

Knowledge management dapat ditinjau dari proses bisnis, karena *knowledge* atau pengetahuan mengalir melalui proses bisnis (Strohmaier, 2003b). *Knowledge process* berhubungan dengan aktivitas pengelolaan *knowledge* di dalam atau selaras dengan aktivitas-aktivitas proses bisnis, yang berfokus pada aliran *knowledge* di dalam organisasi. Strohmaier menggunakan bagian-bagian aktivitas *knowledge* untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan pengelolaan *knowledge* dan hubungannya dengan proses bisnis, yaitu *knowledge generation (creation)*, *transfer*, *storage* dan *application*.

METODE PENELITIAN

Business Process Oriented Knowledge Management

Metode *knowledge management* berorientasi proses bisnis mengorientasikan semua aktivitas-aktivitas *knowledge management* ke dalam proses bisnis (Strohmaier, 2003a). Dalam *business process oriented Knowledge Management (bpoKM)*, dilakukan identifikasi aktivitas-aktivitas penerapan *knowledge management (knowledge process)* atau representasi aliran *knowledge* melalui bagian-bagian *knowledge management*, yaitu *creation*, *transfer*, *storage*, dan *application*. Dengan mengidentifikasi *knowledge process* berorientasi proses bisnis, selanjutnya dilakukan pemodelan sistem *knowledge management* sesuai dengan *knowledge domain* organisasi, yang didukung oleh infrastruktur *knowledge management*. Pemetaan penerapan *knowledge management* di dalam organisasi dilakukan berdasarkan *knowledge process* yang mempunyai hubungan dengan proses bisnis organisasi. Tahap-tahap yang dilakukan untuk memetakan penerapan *knowledge management* berorientasi proses bisnis adalah

sebagai berikut.

Identifikasi dan Analisis Rantai Nilai

Rantai nilai didefinisikan sebagai aktivitas menyeluruh yang dibutuhkan untuk membawa suatu produk atau layanan mulai dari konsep, melalui beberapa tahap produksi (termasuk kombinasi transformasi fisik dan masukan dari beragam layanan-layanan yang dihasilkan produsen) yang diantarkan ke *customer* (Global Value Chains Initiative, 2006). Masukan dari tahap ini yaitu: produk atau layanan yang diantarkan organisasi kepada *customer* maupun *stakeholder*. Sedangkan keluaran dari tahap ini yaitu: proses inti (*core process*) organisasi, masukan dan keluaran proses inti tersebut, serta aktor-aktor yang berperan melaksanakan proses-proses tersebut.

Pemodelan Proses Bisnis

Proses bisnis adalah aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan dan berinteraksi yang mentransformasi masukan menjadi keluaran. Proses bisnis merupakan proses yang berkontribusi kepada rantai nilai organisasi. Masukan dari tahap ini yaitu: rantai nilai atau proses tingkat nol yang dilakukan organisasi dalam mengantarkan produk atau layanan kepada *customer*. Sedangkan keluaran dari tahap ini yaitu model proses bisnis organisasi secara keseluruhan yang dibagi-bagi menjadi sub-sub proses.

Identifikasi Knowledge Domain dan Knowledge Process

Knowledge domains merepresentasikan bidang *knowledge* yang relevan dalam mengambil tindakan bisnis tertentu. *Knowledge domains* dapat digambarkan dalam suatu struktur *knowledge* yang merepresentasikan *knowledge domains* pada tingkat berbagai macam abstraksi yang terorganisir (biasanya secara hirarkial). Sedangkan *knowledge process* merepresentasikan suatu pendekatan dalam memvisualisasi aliran *knowledge* di dalam organisasi. Dalam hal ini, *knowledge process*

merepresentasikan *knowledge domain* yang mempunyai relasi dengan satu atau beberapa proses bisnis yang menjangkau beberapa *knowledge process* tertentu. *Knowledge process* merepresentasikan *creation, storage, transfer* dan *application* mengenai *knowledge domain* tertentu yang melintasi atau berada di dalam proses bisnis (Strohmaier, 2003b). Masukan dari tahap ini yaitu: *knowledge domain* atau ranah pengetahuan yang relevan dengan tindakan yang dilakukan organisasi dalam melaksanakan suatu proses bisnis. Sedangkan keluaran dari tahap ini yaitu *knowledge process* di dalam organisasi.

Perancangan Sistem Knowledge Management

Knowledge infrastruktur organisasi, menggambarkan kumpulan semua aktivitas, aturan, panduan, perjanjian dan sistem yang memungkinkan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) dilaksanakan secara efektif di dalam organisasi. *Knowledge* infrastruktur merepresentasikan suatu lingkungan *knowledge work* dalam organisasi dan mendukung pegawai dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari serta membantu organisasi dalam menjaga pengetahuan yang relevan. Perancangan arsitektur sistem *knowledge management* berdasarkan keluaran dari tahap analisis dan pemodelan.

Masukan dari tahap ini yaitu *knowledge process* dalam organisasi, sedangkan keluaran berupa rancangan sistem *knowledge management* yang dapat diimplementasikan di organisasi instansi pemerintah daerah. Di dalam rancangan tersebut, terdapat infrastruktur TI yang menggambarkan sumberdaya-sumberdaya teknologi yang digunakan bersama-sama di dalam suatu organisasi, serta menyediakan *platform* bagi suatu sistem atau aplikasi yang digunakan organisasi. Setelah dilakukan pemodelan mengenai penerapan *knowledge management*, kemudian dilakukan evaluasi terhadap keluaran yang dihasilkan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Proses Bisnis Dinas Informasi dan Komunikasi Kota Tangerang

Proses bisnis mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan dan berinteraksi yang mentransformasi masukan menjadi keluaran. Proses bisnis merupakan proses yang berkontribusi kepada

rantai nilai organisasi. Rantai nilai adalah proses bisnis tingkat nol yang dilakukan organisasi dalam mengantarkan produk atau layanan kepada *customer*. Hasil identifikasi proses bisnis yang berjalan di dalam bidang dan seksi berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan seksi Proses bisnis di Dinas Informasi dan Komunikasi Kota Tangerang ditunjukkan pada Tabel 1, Tabel 2, dan Tabel 3.

Tabel 1
Proses Bisnis Bidang Telematika

SEKSI	PROSES BISNIS	PRODUK/LAYANAN
E-Government	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan usulan rencana kerja, kinerja dan anggaran tahunan. 2. Pembangunan dan pengembangan aplikasi. 3. Pengelolaan (<i>updating</i>) <i>Website</i> Kota Tangerang. 4. Pengelolaan Bank Data. 5. Pembinaan staf/pegawai. 6. Pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja, kinerja, anggaran tahunan. 2. Aplikasi. 3. <i>Website</i>. 4. Bank Data. 5. Pembinaan staf/pegawai. 6. Laporan.
Sarana dan Prasarana Telematika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun usulan rencana kerja, kinerja dan anggaran tahunan. 2. Mengadakan sarana dan prasarana telematika. 3. Memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana telematika. 4. Membina staf/pegawai. 5. Membuat laporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja, kinerja, anggaran tahunan. 2. Pengadaan sarana dan prasarana telematika. 3. Pemeliharaan dan perbaikan sarana dan prasarana telematika. 4. Pembinaan staf/pegawai. 5. Laporan.
Pemberdayaan Telematika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan usulan rencana kerja, kinerja dan anggaran tahunan. 2. Pelaksanaan sosialisasi. 3. Pelaksanaan bimbingan teknis (pembinaan) TIK . 4. Fasilitasi penerapan dan pemanfaatan TIK. 5. Pengawasan dan pembinaan staf/pegawai. 6. Penyusunan Laporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja, kinerja, anggaran tahunan. 2. Sosialisasi. 3. Bimbingan Teknis. 4. Fasilitasi TIK. 5. Pengawasan dan pembinaan staf/pegawai. 6. Laporan.

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 2
Proses Bisnis Bidang Pos dan Telekomunikasi

SEKSI	PROSES BISNIS	PRODUK/LAYANAN
Layanan Teknis Telekomunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan usulan rencana kerja, kinerja dan anggaran tahunan. 2. Membina di Bidang Pos 3. Mengendalikan penggunaan frekuensi radio 4. Mengawasi dan membina staf/pegawai. 5. Pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja, kinerja, anggaran tahunan. 2. Pembinaan di bidang pos 3. Pengendalian penggunaan frekuensi radio 4. Pengawasan dan pembinaan staf/pegawai. 5. Laporan
Sandi dan Telekomunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun usulan rencana kerja, kinerja dan anggaran tahunan. 2. Pembangunan, pengadaan, serta pengembangan sistem persandian. 3. Pembangunan, pengadaan, serta pengembangan jaringan telekomunikasi. 4. Mengawasi dan membina staf/pegawai. 5. Membuat laporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja, kinerja, anggaran tahunan. 2. Sistem Persandian (SISSAN). 3. Jaringan Telekomunikasi. 4. Pengawasan dan pembinaan staf/pegawai. 5. Laporan.
Pos dan Pengendalian Frekuensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan usulan rencana kerja, kinerja dan anggaran tahunan. 2. Melayani sandi dan telekomunikasi. 3. Memelihara dan memperbaiki sistem persandian. 4. Memelihara dan memperbaiki jaringan telekomunikasi. 5. Mengawasi dan membina staf/pegawai. 6. Penyusunan Laporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja, kinerja, anggaran tahunan. 2. Pelayanan sandi dan telekomunikasi. 3. Pemeliharaan dan perbaikan sistem persandian. 4. Pemeliharaan dan perbaikan jaringan telekomunikasi. 5. Pengawasan dan pembinaan staf/pegawai. 6. Laporan.

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 3
Proses Bisnis Bidang Pengolahan Data dan Diseminasi Informasi

SEKSI	PROSES BISNIS	PRODUK/LAYANAN
Pengolahan Data dan Informasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan usulan rencana kerja, kinerja dan anggaran tahunan. 2. Peliputan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan kemasyarakatan di daerah. 3. Pembuatan dokumentasi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan kemasyarakatan di daerah. 4. Penyiapan informasi. 5. Mengendalikan opini publik. 6. Mengawasi dan membina staf/pegawai. 7. Membuat laporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja, kinerja, anggaran tahunan. 2. Liputan. 3. Dokumentasi. 4. Informasi. 5. Pengendalian opini publik. 6. Pengawasan dan pembinaan staf/pegawai. 7. Laporan.
Pengembangan Lembaga Informasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun usulan rencana kerja, kinerja dan anggaran tahunan. 2. Pelaksanaan pembinaan pers dan percetakan. 3. Pelaksanaan penyebarluasan informasi melalui media cetak, media tradisional, dan media tatap muka. 4. Pelaksanaan promosi daerah melalui media cetak. 5. Mengawasi dan membina staf/pegawai. 6. Membuat laporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja, kinerja, anggaran tahunan. 2. Pembinaan pers dan percetakan. 3. Penyebarluasan informasi melalui media cetak, media tradisional, dan media tatap muka. 4. Promosi daerah melalui media cetak. 5. Pengawasan dan pembinaan staf/pegawai. 6. Laporan.
Pengembangan Multimedia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan usulan rencana kerja, kinerja dan anggaran tahunan. 2. Pelaksanaan pembinaan di bidang multimedia. 3. Pelaksanaan penyebarluasan informasi daerah melalui media televisi, radio, dan luar ruang. 4. Pelaksanaan promosi daerah melalui media televisi dan radio. 5. Mengawasi dan membina staf/pegawai. 6. Penyusunan Laporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja, kinerja, anggaran tahunan. 2. Pembinaan di bidang multimedia. 3. Penyebarluasan informasi melalui media televisi, radio, dan luar ruang. 4. Promosi daerah melalui televisi dan radio. 5. Pengawasan dan pembinaan staf/pegawai. 6. Laporan.

Sumber: Hasil Penelitian

Kondisi Penerapan Knowledge Management di Dinas Infokom Kota Tangerang

Kondisi yang mendukung penerapan *knowledge management* yaitu dari sisi infrastruktur TIK Dinas Infokom Kota Tangerang yang cukup memadai untuk mengembangkan sistem *knowledge management*, infrastruktur tersebut ditunjukkan pada Tabel 4. Sedangkan berdasarkan kondisi SDM Dinas Infokom Kota Tangerang cukup memadai untuk mengembangkan dan menerapkan sistem *knowledge management*. Sudah adanya kegiatan-kegiatan penerapan *knowledge management* di Dinas Informasi dan Komunikasi Kota Tangerang walaupun belum terstruktur memudahkan jika dilakukan penerapan *knowledge management*. Sambutan yang cukup baik dari dinas-dinas (SKPD) Kota Tangerang untuk menerapkan *knowledge management* dapat menjadi

pendorong dalam menerapkan *knowledge management*.

Kendala yang ditemui dapat menghambat penerapan *knowledge management* yaitu belum adanya *Standard Operating Procedure* terdokumentasi (masih dalam tahap penyusunan oleh Bagian Organisasi SETDA Kota Tangerang) di Dinas Infokom Tangerang maupun SKPD-SKPD Kota Tangerang, sehingga pemetaan proses bisnis belum dapat dilakukan maksimal.

Identifikasi Organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Palembang

Hasil identifikasi proses bisnis yang berjalan di dalam bidang dan seksi berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan seksi Proses bisnis di Dinas Informasi dan Komunikasi Kota Tangerang ditunjukkan pada Tabel 5, Tabel 6, Tabel 7, dan Tabel 8.

Tabel 4
Infrastruktur TI Dinas Informasi dan Komunikasi Kota Tangerang

INFRASTRUKTUR TI	URAIAN/DESKRIPSI
Internet	ISP PT. Nasional Online, BW Lokal 20 MB, Internasional IX 4 MB
Jaringan	LAN (Kabel, <i>Wireless</i> , Router), WAN (Jaringan Radio), PABX
Storage	12 Server (8 Server Aplikasi, 4 Server Jaringan), 2,4 TB
Server	Intel Xeon
Client	PC
Sistem Operasi	Open Source (Ubuntu Server 9.4), Windows Server 2003
Basisdata	mySQL, postgresQL, MS SQL
Aplikasi	SIKAK, SIPKD, SIPBD

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 5
Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Informasi Publik

SEKSI	PROSES BISNIS	PRODUK/LAYANAN
Pengelola Informasi Polhukam	1. Penyusunan rencana program dan petunjuk teknis.	1. Rencana program dan juknis.
	2. Pelaksanaan program dan juknis.	2. Laporan pelaksanaan.
	3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian.	3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian
	4. Koordinasi dan kerjasama.	4. Laporan koordinasi dan kerjasama
	5. Evaluasi dan pelaporan.	5. Laporan evaluasi.
Pengelola Informasi Kesra	1. Penyusunan rencana program dan petunjuk teknis.	1. Rencana program dan juknis.
	2. Pelaksanaan program dan juknis.	2. Laporan pelaksanaan.
	3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian.	3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian
	4. Koordinasi dan kerjasama.	4. Laporan koordinasi dan kerjasama
	5. Evaluasi dan pelaporan.	5. Laporan evaluasi.
Penyerapan Opini Publik	1. Penyusunan rencana program dan petunjuk teknis.	1. Rencana program dan juknis.
	2. Pelaksanaan program dan juknis.	2. Laporan pelaksanaan.
	3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian.	3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian
	4. Koordinasi dan kerjasama.	4. Laporan koordinasi dan kerjasama
	5. Evaluasi dan pelaporan.	5. Laporan evaluasi.

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 6
Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Desiminasi Informasi

SEKSI	PROSES BISNIS	PRODUK/LAYANAN
Kelembagaan Komunikasi Sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rencana dan pelaksanaan program dan juknis. 2. Peningkatan kemitraan kelembagaan komunikasi sosial dan kelembagaan komunikasi profesi. 3. Evaluasi dan pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja program, juknis. 2. Laporan kemitraan kelembagaan sosial. 3. Laporan evaluasi.
Kelembagaan Komunikasi Pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rencana dan pelaksanaan program dan juknis. 2. Peningkatan kemitraan kelembagaan komunikasi pemerintah. 3. Evaluasi dan pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja program, juknis. 2. Laporan kemitraan kelembagaan pemerintah. 3. Laporan evaluasi.
Diseminasi Melalui Media	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rencana dan pelaksanaan program dan juknis. 2. Peningkatan kemitraan bidang diseminasi melalui media. 3. Evaluasi dan pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja program, juknis. 2. Laporan kemitraan diseminasi melalui media. 3. Laporan evaluasi.

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 7
Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Pemberdayaan Telematika, Pos dan Telematika

SEKSI	PROSES BISNIS	PRODUK/LAYANAN
Pemberdayaan Telematika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rencana dan pelaksanaan program dan juknis. 2. Pelaksanaan program dan juknis 3. Pengawasan, pembinaan, dan pengendalian. 4. Koordinasi dan kerjasama. 5. Evaluasi dan pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja program, juknis. 2. Laporan pelaksanaan. 3. Pengawasan, pembinaan, dan pengendalian. 4. Laporan koordinasi dan kerjasama. 5. Laporan evaluasi.
Pelayanan Media Center	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rencana dan pelaksanaan program dan juknis. 2. Pelaksanaan program dan juknis 3. Pengawasan, pembinaan, dan pengendalian. 4. Koordinasi dan kerjasama. 5. Evaluasi dan pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja program, juknis. 2. Laporan pelaksanaan 3. Pengawasan, pembinaan, dan pengendalian. 4. Laporan koordinasi dan kerjasama 5. Laporan evaluasi.
Pemberdayaan Pos dan Telekomunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rencana dan pelaksanaan program dan juknis. 2. Pelaksanaan program dan juknis 3. Pengawasan, pembinaan, dan pengendalian. 4. Koordinasi dan kerjasama. 5. Evaluasi dan pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kerja program, juknis. 2. Laporan pelaksanaan 3. Pengawasan, pembinaan, dan pengendalian. 4. Laporan koordinasi dan kerjasama 5. Laporan evaluasi.

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 8
Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Pengembangan Komunikasi dan Informatika

SEKSI	PROSES BISNIS	PRODUK/LAYANAN
Pengembangan Komunikasi Diseminasi Informasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rencana dan pelaksanaan program, juknis. 2. Pelaksanaan program dan petunjuk teknis. 3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian. 4. Evaluasi dan pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana program, juknis. 2. Laporan pelaksanaan. 3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian. 4. Laporan evaluasi.
Pengembangan Aplikasi dan Teknologi, Komunikasi dan Informasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rencana dan pelaksanaan program, juknis. 2. Pelaksanaan program dan petunjuk teknis. 3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian. 4. Koordinasi dan kerjasama. 5. Evaluasi dan pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana program, juknis. 2. Laporan pelaksanaan. 3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian. 4. Laporan koordinasi dan kerjasama. 5. Laporan evaluasi.
Pengembangan SDM Komunikasi dan Informatika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan rencana dan pelaksanaan program, juknis. 2. Pelaksanaan program dan petunjuk teknis. 3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian. 4. Koordinasi dan kerjasama. 5. Evaluasi dan pelaporan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana program, juknis. 2. Laporan pelaksanaan. 3. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian. 4. Laporan koordinasi dan kerjasama. 5. Laporan evaluasi.

Sumber: Hasil Penelitian

Kondisi Penerapan *Knowledge Management* di Dinas Kominfo Kota Palembang

Kondisi yang mendukung penerapan *knowledge management* di Diskominfo Kota Palembang yaitu adanya keinginan dari Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Palembang untuk menerapkan *knowledge management*. Sedangkan kendala yang menghambat penerapan *knowledge management* di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Palembang yaitu: infrastruktur TIK belum cukup yang memadai dalam mengembangkan sistem *knowledge management*. Serta masih ada tupoksi yang belum jelas antara Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Palembang dengan SETDA Bagian Umum Kota Palembang sehingga berpengaruh terhadap

penggunaan Infrastruktur TIK oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Palembang. Infrastruktur TI Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Palembang ditunjukkan pada Tabel 9.

Kondisi Penerapan *Knowledge Management*

Tabel 10 menunjukkan kondisi penerapan *knowledge management* di Kota Tangerang dan Kota Palembang. Penerapan *knowledge management* di Dinas Infokom Kota Tangerang didukung oleh infrastruktur TI dan proses *knowledge* yang telah berjalan namun belum terstruktur. Sedangkan di Diskominfo Kota Palembang, penggunaan sistem *knowledge management* belum didukung infrastruktur TI yang memadai.

Kondisi penerapan *knowledge management* di kedua instansi menunjukkan bagaimana penerapan *knowledge management* di instansi pemerintah daerah yang dinilai cukup memadai (Tangerang) dibandingkan dengan instansi pemerintah daerah yang masih mempunyai kendala dalam menerapkan *knowledge management*

(Palembang). Dengan membangun sistem *knowledge management*, kedua instansi diharapkan dapat memperbaiki penerapan *knowledge management*, namun untuk Kota Palembang diperlukan perbaikan sarana infrastruktur terlebih dahulu sebelum membangun sistem *knowledge management*.

Tabel 9
Infrastruktur TI Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Palembang

INFRASTRUKTUR TI	URAIAN/DESKRIPSI
Internet	Astinet 1 MB
Jaringan	LAN (Kabel, Wireless, Router), WAN (Jaringan Radio) (dikelola bagian umum), PABX (dikelola bagian umum)
Storage	500 GB
Server	Intel Pentium D CPU 3,40 GHz 3,39 GHz
Client	PC
Sistem Operasi	Win XP
Basisdata	Tidak ada
Aplikasi	Tidak ada (ada di server Bagian Umum SETDA)

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 10
Kondisi Penerapan KM

	DINAS INFOKOM KOTA TANGERANG	DINAS KOMINFO KOTA PALEMBANG
Proses Bisnis	Belum ada SOP, belum terdokumentasi	Belum ada SOP, belum terdokumentasi, tumpang tindih dengan bagian SETDA
Kondisi SDM Penerapan KM	Memadai	Memadai
Kegiatan KM	Sudah ada	Belum ada
Infrastruktur TI	Mendukung	Belum mendukung
<i>Knowledge Officer</i>	Belum ada	Belum ada
KMS	Belum ada	Belum ada

Sumber: Hasil Penelitian

Sistem Knowledge Management

Dengan berkembangnya tugas-tugas organisasi pemerintah khususnya instansi daerah sebagai dinas yang langsung berkaitan dengan pelayanan publik, maka diperlukan pengelolaan pengetahuan atau *knowledge management* di dalam organisasi tersebut. Dengan didukung pengelolaan pengetahuan, proses bisnis organisasi dalam memberikan produk atau layanan kepada publik dapat menjadi lebih baik dengan memanfaatkan sistem yang didukung infrastruktur yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan mengembangkan suatu sistem *knowledge management*, diharapkan perbaikan dalam pengelolaan pengetahuan atau *knowledge management* menjadi lebih baik.

Sistem *knowledge management* merupakan suatu *tools* untuk mendistribusikan *knowledge* di dalam organisasi. Perancangan sistem *knowledge management* dilakukan berdasarkan proses

bisnis organisasi, *knowledge* dalam domain tertentu disimpan dalam suatu sistem *knowledge base*. *Knowledge base* yang berada di dalam suatu *content management system* dapat ditampilkan kembali dan digunakan oleh pengguna dengan menggunakan antarmuka sistem *knowledge management*.

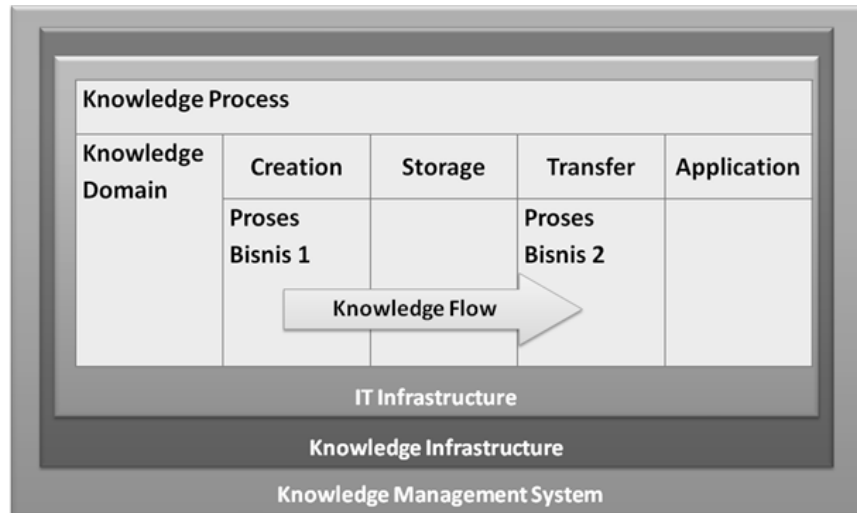
Knowledge Process dan Knowledge Flow

Knowledge process merepresentasikan *knowledge domain* yang mempunyai relasi dengan satu atau beberapa proses bisnis yang menjangkau beberapa *knowledge process* tertentu. *Knowledge process* merepresentasikan *creation, storage, transfer* dan *application* mengenai *knowledge domain* tertentu yang melintasi atau berada di dalam proses bisnis (Strohmaier, 2003b). Salah satu contoh *knowledge process* Seksi *E-Government* Dinas Infokom Kota Tangerang ditunjukkan pada Gambar 1.

Knowledge Process				
Knowledge Domain	Creation	Transfer	Storage	Application
Pengetahuan-pengetahuan di bidang pembangunan dan pengembangan aplikasi, pengelolaan bank data, dan pengelolaan <i>website</i>	Menyusun usulan rencana kerja		Laporan	Pengelolaan bank data
	Membuat laporan		Dokumen terkait	Pengelolaan website
			Rencana Kerja	Pembangunan dan pengembangan aplikasi

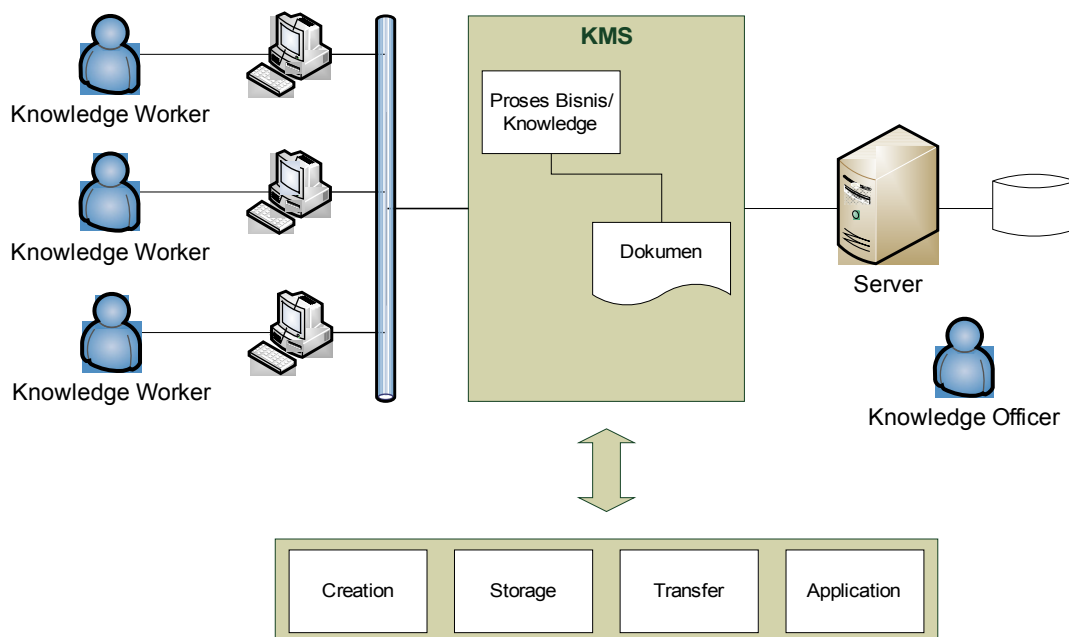
Sumber: hasil Penelitian

Gambar 1
Knowledge Process Seksi E-Government Dinas Infokom Kota Tangerang



Sumber: *Knowledge Process* M.Strohmaier (2003b) ditambah oleh penulis.

Gambar 2
Arsitektur Sistem *Knowledge Management* Dalam Organisasi



Gambar 3
Model Sistem *Knowledge Management* Dalam Organisasi Pemerintah Daerah.

Model penerapan *knowledge management* pada organisasi ditunjukkan pada Gambar 3, penerapan *knowledge management* didukung oleh sistem *knowledge management* dalam organisasi. Model tersebut terdiri atas staf pegawai yang berperan sebagai *knowledge worker*, sistem *knowledge management* dan infrastruktur, serta *knowledge officer*.

- Staf atau pegawai instansi daerah berperan sebagai *knowledge worker* yang bekerja dengan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki organisasi. *Knowledge worker* mempunyai kemampuan untuk mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui eskternalisasi dan kemampuan internalisasi, yaitu meningkatkan pengetahuan individu dengan pengetahuan eksplisit yang dimiliki organisasi.
- Sistem *knowledge management* berbasis *web* menyediakan fasilitas *knowledge process*, yaitu *creation, storage and retrieval, transfer, dan application* atas pengetahuan yang dimiliki pegawai sebagai individu dan pengetahuan yang dimiliki organisasi. Sistem mendukung berjalannya proses bisnis maupun *knowledge process* dengan menyediakan fasilitas proses penciptaan, akses terhadap pengetahuan, penyebaran pengetahuan, dan penyimpanan pengetahuan (*knowledge base*). Konten berisi data, informasi maupun *explicit knowledge* yang berkaitan dengan proses bisnis organisasi.
- Infrastruktur TI seperti jaringan intranet dan internet, komputer *client* dan *server*, perangkat lunak yang dimiliki organisasi mendukung berjalannya sistem dalam menerapkan *knowledge management*. Pengadaan dan pemeliharaan infrastruktur serta pemanfaatannya dalam organisasi harus dikelola dengan baik sehingga dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mendukung kegiatan operasional sehari-hari.
- Dalam mengelola penerapan *knowledge management* diperlukan peran *knowledge officer* yang berperan untuk menangkap, mendistribusi dan menerapkan

knowledge. *Knowledge officer* harus mampu mengelola dan memanfaatkan penggunaan sistem *knowledge management* yang dimiliki organisasi. Dalam sistem *knowledge management*, *knowledge officer* berperan sebagai admin yang bertanggungjawab mengoperasikan dan memelihara sistem.

Penerapan *knowledge management* di instansi pemerintah daerah selain didukung oleh sistem *knowledge management*, juga perlu didukung faktor-faktor lain seperti kebijakan pimpinan, tupoksi yang jelas untuk bagian-bagian organisasi, infrastruktur dan SDM TI yang memadai, serta budaya untuk berbagi pengetahuan antar pegawai. Oleh karena itu, agar penerapan *knowledge management* di instansi Pemerintah Daerah menjadi lebih baik, faktor-faktor yang berpengaruh tersebut juga harus ditingkatkan.

Desain Antarmuka Sistem Knowledge Management

Sistem *knowledge management* yang mendukung *knowledge process* terdiri dari *knowledge creation, knowledge storage, knowledge transfer, dan knowledge application*. Bagian-bagian *knowledge management* tersebut berhubungan dengan proses-proses bisnis yang berjalan di dalam organisasi. Bagian *knowledge storage* dan *knowledge transfer* merupakan bagian sistem *knowledge management* yang secara khusus berhubungan dengan bagian *combination* di dalam model SECI, yaitu merupakan sistematisasi konsep menjadi sistem pengetahuan dengan menggabungkan berbagai bentuk *explicit knowledge*. Keberadaan *explicit knowledge* di dalam sistem *knowledge management* difasilitasi oleh infrastruktur TI yang merupakan bagian dari sistem *knowledge management*.

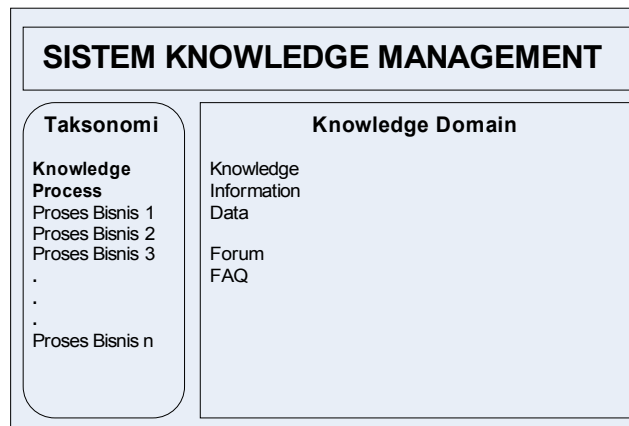
Pada tampilan antarmuka pengguna, proses bisnis menyusun taksonomi yang merepresentasikan *knowledge domain* yang terdapat di dalam organisasi. Pengetahuan-pengetahuan yang berhubungan dengan suatu proses bisnis, termasuk data dan informasi, terintegrasi di dalam sistem sehingga dapat

digunakan oleh aktor atau *knowledge worker* untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tampilan antarmuka sistem ditunjukkan oleh Gambar 4.

Proses bisnis yang dimiliki organisasi disusun sebagai *taksonomi* dalam mengakses *knowledge domain* di dalam organisasi. Sehingga pengguna sistem *knowledge management* ini dalam mengakses pengetahuan organisasi akan sesuai dengan proses bisnis atau pekerjaan yang sedang dikerjakannya. Contoh tampilan sistem

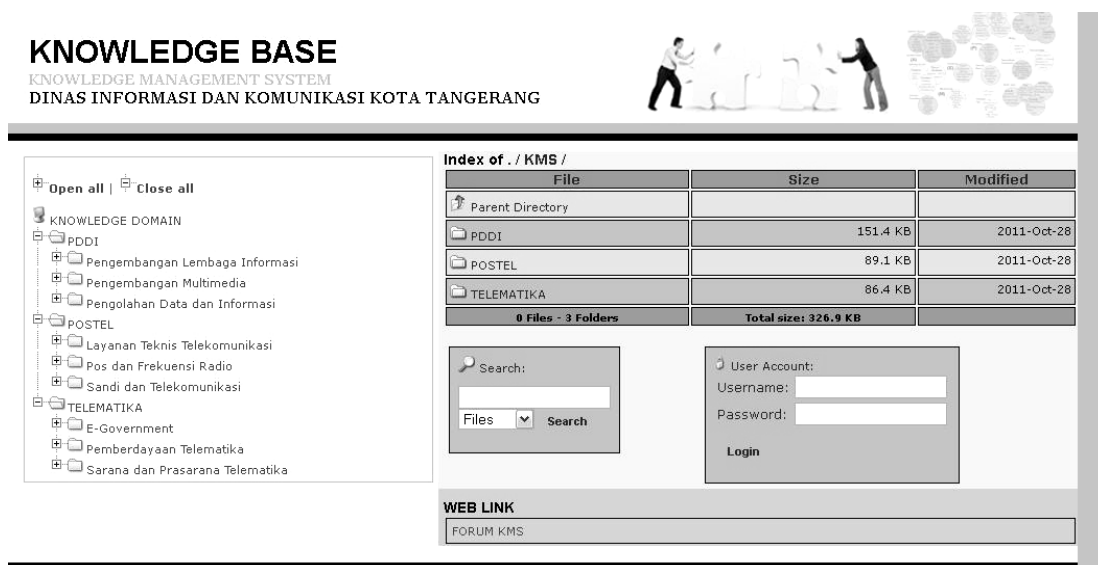
knowledge management ditunjukkan pada Gambar 5.

Gambar 6 menunjukkan bagaimana akses terhadap *knowledge* yang berhubungan dengan proses bisnis tertentu di dalam sistem *knowledge management*. Pengguna menggunakan sistem dengan login terlebih dahulu, setelah itu dapat mengakses sumber pengetahuan yang tersimpan di dalam *knowledge base*. Isi atau konten dikelola oleh admin atau *knowledge officer* yang bertugas mengelola *knowledge* organisasi.

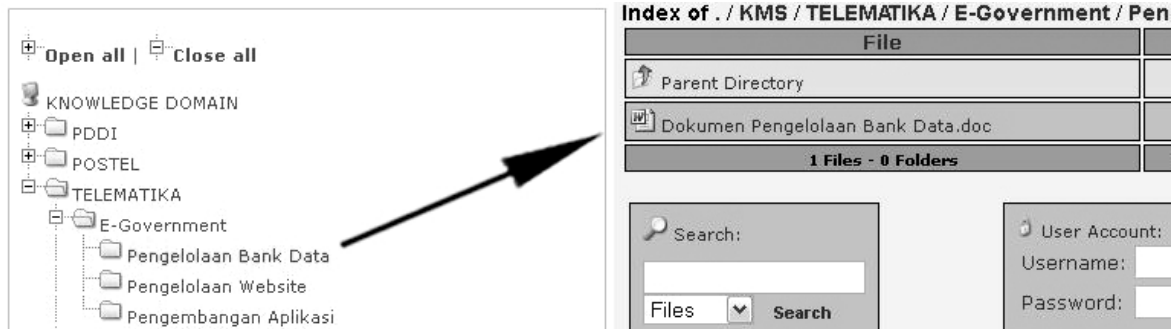


Sumber : hasil Penelitian

Gambar 4
Desain antarmuka *Knowledge Management*



Gambar 5
Tampilan Sistem *Knowledge Management* dalam CMS



Gambar 6
Akses Knowledge Dalam Sistem Km

Teknologi Sistem Knowledge Management

Teknologi *web* merupakan *platform* yang telah banyak digunakan di berbagai perusahaan maupun organisasi. Teknologi ini mendukung prinsip-prinsip sistem *knowledge management* dengan baik sehingga sangat sesuai digunakan untuk mengembangkan sistem *knowledge management* (AllKM, 2011). Penggunaan *content management system* yang terintegrasi dengan *database* menyediakan *platform* bagi pembangunan sistem *knowledge management* berbasis *web*. Spesifikasi sistem yang digunakan dalam rancangan sistem *knowledge management* berbasis *web* ini, yaitu:

- Content Management System : AutoIndex PHP Script
- Web Server : Apache
- Bahasa Pemrograman : PHP, JavaScript, HTML
- Basisdata : MySQL
- Jaringan : Intranet, Internet

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu: penerapan *knowledge management* yang ditinjau dari proses bisnis, memudahkan identifikasi *knowledge domain* yang lebih dekat dengan proses bisnis yang dijalankan di dalam organisasi. Namun, penerapan *knowledge management* di Dinas

Infokom Kota Tangerang dan Dinas Kominfo Kota Palembang yang didukung sistem *knowledge management*, masih belum dilakukan dengan optimal. Dengan membangun KMS sesuai dengan metode bpoKM, penerapan KM dapat menjadi lebih baik, namun perbaikan infrastruktur TI harus dilakukan terlebih dahulu.

Untuk memperbaiki penerapan *knowledge management* di instansi Pemerintah Daerah diperlukan perbaikan faktor-faktor pendukung seperti: kebijakan pimpinan, kejelasan proses bisnis, kondisi SDM dan infrastruktur TI, adanya peran *knowledge officer*, serta dukungan sistem *knowledge management*. Penerapan *knowledge management* di dalam organisasi memudahkan akses bagi elemen-elemen organisasi terhadap sumber pengetahuan, sehingga mempermudah penyelesaian proses bisnis organisasi. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja organisasi, khususnya meningkatkan pelayanan publik untuk instansi pemerintah daerah.

Saran

Saran-saran yang dapat dirumuskan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan antara lain: pemodelan penerapan *knowledge management* berbasis proses bisnis tidak lepas dari SOP yang dimiliki oleh organisasi. Oleh karena itu, adanya SOP yang jelas, sangat membantu pengembangan sistem *knowledge management* berbasis proses bisnis. Selain itu, pemodelan proses bisnis ke dalam aktivitas-aktivitas yang lebih kecil atau

breakdown proses perlu dilakukan agar didapatkan keseluruhan proses bisnis organisasi secara detail.

Berkaitan dengan infrastruktur TI, infrastruktur TI dapat menjadi *enabler* penting dalam mengembangkan sistem *knowledge management*, oleh karena itu perlu adanya peningkatan infrastruktur TI di dinas pemerintah daerah. Serta perlu didukung dengan adanya SDM yang berfungsi dalam menangkap, mendistribusi, dan menerapkan *knowledge* atau *knowledge officer* di dalam organisasi instansi pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi. (2011). *Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negeradan Reformasi Birokrasi No. 14 Tahun 2011.
- Peachey, Hall, & Cegielski. (2007) *Knowledge Management Research: Are We Seeing the Whole Picture?*. In: Jennex, Murray E. *Knowledge Management in Modern Organizations*. USA: Idea Group Inc, pp. 30-49
- Strohmaier, Markus. (2003a) *A Business Process oriented Approach for the Identification and Support of organizational Knowledge Processes*. In *Proceedings of the "4. Oldenburger Fachtagung Wissensmanagement, Potenziale – Konzepte – Werkzeuge"*. University of Oldenburg.
- Strohmaier, Markus. (2003b) *Designing Business Process Oriented Knowledge Infrastructures*. Know-Center Graz. Austria.

Internet :

- AllKM. (2011) *Web Based Knowledge Management*. Tersedia dalam <http://www.allkm.com/km_system/web_based_knowledge_management.php> diakses 2 November 2011
- Global Value Chains Initiative. (2006) *What is value chain*.tersedia dalam <<http://www.glbvaluechains.org/concepts.html>> diakses 2 November 2011.

