

**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT PADA BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA)
KOTA PEKANBARU**

Oleh :

Yeni Anrina Harahap

(e-mail : yenianrinaharahap@gmail.com)

Pembimbing : Dr. Tuti Khairani Harahap, S.Sos, M.Si

Jurusan Ilmu Administrasi – Prodi Ilmu Administrasi Negara

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus bina widya jl. H.R. Soebrantas Km. 12,5 Simp. Baru Pekanbaru 288293

Telp/Fax. 0761-63277

ABSTRACT

Regional Development Planning Agency (Bappeda) of Pekanbaru city is one of the local government institutions accordance with their tasks to help heads of regions in organizing of government in development planning. Regional development planning must reflect the reality of the needs of an area, which be functioning as a plan to improve the use of available public resources in the region. One of the problems that occur is Bappeda can not be separated from the various constraints such as the lack of documents availability of study results or study to formulate the development planning program. There are still a lack of quantity and quality of human resources in the Bappeda environment, so it is difficult to make a quality and on time planing. Meanwhile, high and rapid of development and growth of the Pekanbaru city which must be balanced by Bappeda to produce planning products that can answer development and changes of region in the future. By applying the knowledge management is believed to have an important role in helping to improve the effectiveness of Bappeda because it can encourage the use of prior knowledge to improve the quality of decision making process. In addition, knowledge management can also serve as a tool in the process of organizational change, because the knowledge management can help to build a culture of learning within an organization. Learn to perform activities which they are responsible should be getting better over time. Based on this, researchers interested in conducting a qualitative research on the application of knowledge management in Bappeda Pekanbaru City.

Theoretical concept used by the author is the theory of knowledge management Ismail Nawawi are: human, process, technology, content and the factors that affect the implementation of knowledge management in the organization. This study used a qualitative research with descriptive study. In collecting the data, the researcher used interview, observation and documentation.

The results of this study indicate that Bappeda has implemented knowledge management, although there are still deficiencies in the implementation process, for example such as lack of awareness to share information among employees outside the meeting activities. But the advantages are Bappeda continue to make changes for the better as the enactment of the

implementation of an online system to provide information of development activities to the society which is currently only up to the district level.

Key words: Application, Knowledge Management, Development Planning

PENDAHULUAN

Pada zaman era globalisasi yang ditandai dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, pemerintah Kota Pekanbaru akan menghadapi tantangan yang semakin berat dan kompleks. Seperti tuntutan peningkatan kondisi sosial ekonomi masyarakat, ketersediaan infrastruktur, pengurangan angka kemiskinan, pemerataan hasil-hasil pembangunan, serta tuntutan peningkatan kemampuan aparatur pemerintah Kota Pekanbaru.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa pegawai ASN diserahi tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu.

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik yang berdasarkan pada kompetensi dan kinerja. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Terdapat dua elemen pokok didalam penerapan manajemen pengetahuan, yaitu kejelasan posisi data dalam organisasi dan kejelasan tata kelola data dan pengetahuan dalam organisasi.

Untuk mencapai kota metropolitan yang madani, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru sebagai salah satu instansi pemerintah daerah sesuai dengan bidang tugasnya membantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintah dibidang perencanaan pembangunan, berkewajiban untuk menyusun rencana strategis. Dengan demikian diharapkan dapat menentukan arah perkembangan dalam meningkatkan kualitas dokumen perencanaan, yang mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, baik lokal regional, nasional, maupun global.

Perencanaan dan pembangunan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, karena pembangunan membutuhkan perencanaan dan perencanaan harus terwujud dalam pembangunan. Perencanaan pembangunan daerah harus mencerminkan kebutuhan realitas suatu daerah, yang berfungsi sebagai perencanaan untuk memperbaiki penggunaan sumber daya publik yang tersedia di daerah tersebut. Sehingga penting dalam proses penyusunannya harus bersifat aspiratif dan menggunakan pendekatan perencanaan yang tepat.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 9 Tahun 2008 tentang Pembentukan Susunan Organisasi, Kedudukan dan Tugas Pokok Lembaga Teknis

Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, tugas pokok Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) adalah melaksanakan sebagian urusan pemerintah daerah kota dalam bidang perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan serta statistik.

Dilihat dari tugas pokok tersebut, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru memiliki peran yang sangat strategis yaitu membantu Walikota Pekanbaru dalam menentukan kebijaksanaan perencanaan pembangunan daerah serta penilaian pelaksanaannya.

Sesuai dengan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 18 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, Bappeda Kota Pekanbaru mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah.
2. Merumuskan kebijakan teknis perencanaan.
3. Mengkoordinasikan pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah.
4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Untuk melaksanakan tugas tersebut Bappeda Kota Pekanbaru mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis perencanaan.

2. Pengkoordinasian penyusunan perencanaan pembangunan daerah.
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang perencanaan pembangunan daerah.
4. Pelaksanaan tugas lainnya.

Dokumen perencanaan pembangunan yang dihasilkan oleh Bappeda akan menjadi pedoman dan acuan bagi daerah dalam melaksanakan pembangunan dan pengembangan daerah. Membuat posisi dan peranan Bappeda sangat strategis dalam menentukan arah pembangunan daerah. Namun kenyataan yang terjadi, Bappeda tidak terlepas dari berbagai hambatan dan permasalahan seperti masih kurangnya ketersediaan dokumen hasil studi atau kajian untuk merumuskan program perencanaan pembangunan.

Adanya kesenjangan pertumbuhan pembangunan antara perkotaan dengan daerah pinggiran menjadi masalah yang harus dikoordinir oleh Bappeda. Kondisi ini mempunyai dampak negatif seperti kemacetan lalu lintas, tidak tertatanya bangunan pemukiman, fasilitas umum, fasilitas sosial dan lain-lain, tidak adanya akses jalan yang terencana dengan baik, tidak tersedianya jaringan air bersih. Hal ini terjadi karena belum tersedianya dokumen hasil studi atau kajian untuk merumuskan program perencanaan pembangunan pada wilayah-wilayah tersebut.

Masih kurangnya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dilingkungan Bappeda sehingga sulitnya membuat perencanaan yang berkualitas dan tepat waktu. Sementara itu, tinggi dan cepatnya

perkembangan dan pertumbuhan Kota Pekanbaru yang harus diimbangi oleh Bappeda dengan menghasilkan produk-produk perencanaan yang dapat menjawab perkembangan dan perubahan-perubahan daerah di masa mendatang.

Dalam penanganan masalah pada suatu wilayah tertentu yang terkait dengan beberapa program atau kegiatan yang menjadi urusan beberapa SKPD, dibutuhkan koordinasi terpadu antar SKPD yang dikoordinir oleh Bappeda. Hal ini seringkali sulit dilaksanakan, sehingga program atau kegiatan terpadu yang akan disepakati untuk penanganan suatu masalah tidak optimal.

Belum terintegrasinya perencanaan dan penganggaran secara optimal. Pada saat tertentu, kegiatan-kegiatan pada dokumen rencana kerja yang telah disusun oleh SKPD tidak secara konsisten dianggarkan pada APBD, seringkali kegiatan yang dianggarkan merupakan kegiatan baru yang tidak tercantum dalam dokumen Renja dimaksud. Serta belum optimalnya ketersediaan data base untuk pendukung penyusunan dokumen perencanaan.

Berdasarkan kriteria permasalahan strategis seperti sedang hangat dibicarakan, memiliki nilai kekhayalan, memiliki nilai problematik dan layak untuk dibahas lebih lanjut, maka Bappeda Kota Pekanbaru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, tidak terlepas dari berbagai hambatan dan masalah, baik dari segi sumber daya manusia, data pendukung perencanaan, disiplin dalam

mempedomani kalender perencanaan, koordinasi maupun kurang konsistennya kebijakan perencanaan serta masih kuatnya intervensi politik.

Hal-hal seperti ini yang perlu diperhatikan oleh Bappeda dalam mengatasi masalah, bahkan menghadapi perkembangan zaman yang makin hari akan berubah. Dengan menerapkan manajemen pengetahuan diyakini memiliki peran penting dalam membantu meningkatkan kinerja Bappeda. Manajemen pengetahuan akan meningkatkan efektivitas Bappeda karena dapat mendorong penggunaan pengetahuan yang sudah dimiliki (*knowledge reuse*) untuk meningkatkan kualitas proses pengambilan keputusan. Selain itu, manajemen pengetahuan juga dapat berperan sebagai alat bantu dalam proses perubahan ataupun transformasi organisasi, karena manajemen pengetahuan dapat membantu pembentukan budaya pembelajaran dalam suatu organisasi.

Dengan adanya manajemen pengetahuan, Bappeda dapat belajar untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya harus semakin baik dari waktu ke waktu. Kemampuan individu-individu dalam organisasi akan memanfaatkan pengetahuan kolektif yang mereka miliki sekaligus menghindari terjadinya pengulangan proses, termasuk didalamnya kemampuan untuk belajar dan mengevaluasi tindakan yang telah dilakukan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri.

Bappeda harus secara tegas menyatakan bahwa kedepan akan

menjadi organisasi pembelajaran yang mendasarkan segenap aktivitas dan proses pengambilan keputusan pada data dan informasi yang valid, termasuk dalam penyusunan mekanisme, prosedur, tata laksana maupun pengelolaan mobilitas personil didalamnya.

Selanjutnya organisasi perlu melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk menyempurnakan kinerja pegawainya. Pendidikan dan pelatihan harus berbanding lurus dengan kinerja pegawai pada instansinya. Bahwa diklat berguna untuk menunjang dan mengembangkan potensi pegawai yang nantinya dapat diaplikasikan, dapat dimanfaatkan dalam meningkatkan kinerjanya. Disamping dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, ketersediaan sarana dan prasarana juga merupakan unsur penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Oleh karena itu, alat pendukung yang berupa sarana dan prasarana yang seharusnya bisa dimanfaatkan dengan baik akan mempengaruhi kelancaran pelaksanaan serta pengalaman maupun pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai akan lebih berperan optimal jika saling berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing* dikalangan pegawai untuk menghasilkan suatu inovasi yang berguna bagi organisasi serta dapat menghasilkan suatu kinerja pegawai yang baik. Nilai suatu organisasi atau instansi pemerintahan dapat meningkat dengan adanya inovasi-inovasi yang dihasilkan melalui proses *knowledge management* yang pada akhirnya dapat mengantarkan

instansi pemerintah yang baik dan dapat dibanggakan oleh masyarakat.

Apabila budaya pemerintahan atau budaya suatu negara menghargai kreativitas, perintisan, dan kemandirian, mungkin hal itu merupakan keunggulan kompetitif yang harus dikembangkan. Tidak diragukan lagi, inovasi terjadi pada diri manusia. Hal ini membuat orang yang berbakat mengelola secara efektif menciptakan ide-ide baru dengan baik.

Berdasarkan fakta dan fenomena diatas maka peneliti tertarik mengambil judul penelitian **“Penerapan Knowledge Management pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Pekanbaru”**.

Konsep Teori

Adapun konsep teori yang relevan dengan permasalahan yang di angkat di dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)

Untuk menciptakan pengetahuan dan mengembangkan kemampuan pegawai perlu adanya manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan mengumpulkan *knowledge* yang dimiliki para pegawai pada organisasi tersebut.

Menurut **Rowley dan Jackson (2012:226)** aplikasi dari manajemen pengetahuan memfasilitasi organisasi dalam menjaga keuntungan kompetitif mereka dengan cara memengaruhi modal intelektual atau pengetahuan yang terletak didalam pikiran para

tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi.

1.1 Definisi Pengetahuan

Woolf dalam **Webster's Dictionary** seperti dikutip **Rowley dan Jackson (2012:227)** mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi yang terorganisasikan yang dapat diaplikasikan terhadap pemecahan masalah.

Van Der Spek dan Spijkervet dalam **Rowley dan Jackson (2012:227)** meyakini bahwa pengetahuan adalah merupakan seluruh rangkaian dari wawasan-wawasan, pengalaman-pengalaman, dan prosedur-prosedur yang dianggap sebagai sesuatu yang benar dan nyata.

Dengan cara yang sama, **Nonaka dan para koleganya** dalam **Rowley dan Jackson (2012:227)** mendeskripsikan pengetahuan sebagai sebuah rangkaian informasi yang berguna yang merupakan sebuah keyakinan yang dibenarkan dan juga merupakan perwujudan dari keahlian teknis.

1.2 Definisi Manajemen Pengetahuan

Menurut **Rowley dan Jackson (2012:226)** pada umumnya, manajemen pengetahuan akan terkait dengan mengidentifikasi, mengakuisisi dan memelihara pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Definisi dari pengetahuan memiliki rentang dari praktik sampai dengan konsep dari pandangan filosofis, dan dari ruang lingkup yang sempit sampai dengan yang luas.

De Long dan Seemann dalam **Muluk (2008:19)** manajemen

pengetahuan sering kali digambarkan sebagai pengembangan alat, proses, sistem, struktur, dan kultur yang secara eksplisit meningkatkan kreasi, penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan yang penting bagi pengambilan keputusan.

1.3 Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Sondang (2004:117) ada pandangan yang mengatakan bahwa jika sepanjang sejarah umat manusia terdapat seratus orang yang dapat dikategorikan sebagai pakar, sembilan puluh diantaranya masih hidup sekarang ini. Tidak mengherankan apabila umat manusia mengalami perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang belum pernah terjadi sepesat sekarang ini.

1. Usia teori ilmu yang makin pendek

Salah satu konsekuensi pesatnya ilmu pengetahuan adalah makin gencarnya ilmuwan melakukan penelitian ilmiah yang melahirkan teori-teori ilmiah baru. Implikasi positifnya pada tingkat nasional adalah peningkatan kemampuan untuk memanfaatkan teori baru dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi karena tidak dapat dipecahkan dengan menggunakan teori-teori lama yang kadaluwarsa.

2. Lahirnya berbagai disiplin ilmu yang spesialisik

Perkembangan ilmu pengetahuan berakibat pada makin kuatnya penguasaan disiplin ilmiah yang sifatnya spesialisik. Salah satu alasan kuat pengembangan spesialisasi adalah berbagai

permasalahan yang dihadapi masyarakat sudah sedemikian beraneka ragamnya sehingga pendekatan penyelesaiannya dengan penerapan teori yang bersifat umum sering tidak memadai atau tidak efektif lagi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan dengan penggunaan instrumen ilmiah yang spesialisistik.

3. Penguasaan teknologi

Salah satu “produk” teknologikal yang dewasa ini makin banyak dimanfaatkan manusia adalah *Internet* dengan *World Wide Web*-nya. Setiap pemilik dan pengguna *Personal Computer* dengan mudah masuk ke “jalur informasi” untuk memperoleh berbagai jenis informasi yang dibutuhkannya dalam waktu yang sangat singkat.

4. Pemahaman dampak perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang amat pesat pasti mempunyai dampak pada berbagai segi kehidupan masyarakat baik positif maupun negatif. Tantangannya terletak pada kemampuan memilih ilmu pengetahuan dan teknologi yang tepat digunakan dan yang harus dihindari.

5. Kemungkinan timbulnya kejutan lain

Benarnya ungkapan yang mengatakan bahwa satu-satunya kepastian tentang masa depan adalah ketidakpastian. Betapapun cermatnya berbagai pihak melakukan analisis tentang berbagai kemungkinan yang akan terjadi, tetap tidak ada jaminan tentang akurasi hasil analisis tersebut

sehingga berbagai kejutan mungkin saja timbul. Oleh karena itu, masyarakat harus senantiasa siap menghadapi segala kemungkinan yang timbul di masa depan.

1.4 Tipe Knowledge

Tipe pengetahuan menurut **Nonaka** dalam **Ruzikna (2009:93)** terdiri dari: pertama, *Tacit knowledge* yaitu pengetahuan yang bersifat personal dan berlaku pada situasi dan keadaan khusus, oleh karenanya susah diformulasikan dan dikomunikasikan kepada pihak lain. Kedua, *Explicit knowledge* yaitu pengetahuan yang dapat ditransmisikan secara formal, juga dapat dikomunikasikan.

proses mengubah atau memodifikasikan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* menjadi empat tipe ilmu pengetahuan yang baru.

a. *Socialization symphatized knowledge*

Pengetahuan ini terjadi karena proses modifikasi *tacit knowledge to tacit knowledge* yakni pengetahuan yang di dapat dari pengalaman empiris disosialisasikan kepada pihak lain.

b. *Internalization operational knowledge*

Pengetahuan ini terjadi karena proses modifikasi *tacit knowledge to explicit knowledge* yakni pengetahuan yang di dapat dari pengalaman empiris kemudian dituliskan di majalah, di koran atau di buku guna dipublikasikan kepada orang lain.

c. *Externalization conceptual knowledge*

Pengetahuan ini terjadi karena proses modifikasi *explicit knowledge to tacit knowledge* yakni pengetahuan yang di dapat dengan cara belajar atau dari membaca buku atau majalah kemudian pengetahuan tersebut dipergunakan atau dilaksanakan pada pekerjaan yang bersifat praktis.

d. *Combination sistem knowledge*

Pengetahuan ini terjadi karena proses modifikasi *explicit knowledge to explicit knowledge* yakni pengetahuan ini diperoleh dengan melakukan kegiatan seminar atau diskusi tentang pengetahuan yang di dapat dari belajar atau dari membaca buku, atau dengan menerbitkan sebuah buku dari pengetahuan yang telah di dapat.

1.5 **Komponen Knowledge Management.**

Menurut **Budi priswanto** dalam **www.budipriswanto.com** Pelaksanaan *knowledge management* dalam organisasi melibatkan tiga komponen yaitu:

1. Manusia. Penerapan *knowledge management* yang berhasil harus didukung dengan ketersediaan manusia yang kompeten. Oleh sebab itu hal pertama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi manusia yang ada dalam organisasi dan kemudian memastikan individu dalam organisasi mengetahui dengan jelas peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mengelola pengetahuan dan menjalankan proses *knowledge management* (mempelajari, meningkatkan, atau mengalirkan pengetahuan).

2. Proses. Proses *knowledge management* yang jelas akan mempermudah inovasi atau penciptaan pengetahuan dan mempermudah transfer pengetahuan. Oleh karena itu perlu dibuat proses transfer dan aliran pengetahuan yang baik melalui identifikasi dan pemetaan pengetahuan serta analisa jejaring sosial.
3. Teknologi. Teknologi akan membantu kolaborasi dan komunikasi yang terjadi dalam proses *knowledge management* diantaranya dengan menangkap, menyimpan, dan mempermudah menggunakan informasi. Oleh sebab itu perlu dibangun sarana pendukung kolaborasi dan komunikasi berbasis teknologi seperti misalnya basis data penyimpanan (database), server, portal, atau perangkat teknologi informasi lainnya.

Jika komponen tersebut mampu diterapkan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Menurut **Wibowo (2011:7)** kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Lawler dan Porter dalam **Sutrisno (2011:170)** yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. **Prawirosentono** dalam **Sutrisno (2011:170)** mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok

orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dalam rangka peningkatan kualitas kinerja pegawai diperlukan pendidikan dan pelatihan untuk menambah pengetahuan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dan bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Menurut **Samsudin (2010:113)** ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan, yaitu sebagai berikut :

- a. Kualitas angkatan kerja
- b. Persaingan global
- c. Perubahan yang cepat dan terus menerus
- d. Masalah alih teknologi
- e. Perubahan demografi

Pelatihan berkaitan secara langsung dengan pekerjaan, dengan adanya pelatihan secara otomatis bertambah pula pengetahuan pegawai yang mengikuti pelatihan tersebut. Baik secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

Menurut **Prawirosentono** dalam **Sutrisno (2011:176)**, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan efisiensi

Artinya, efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan di tunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada peraturan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Hal-hal yang telah dijelaskan tersebut merupakan satu kesatuan yang apabila dijalankan dengan baik dan penuh tanggung jawab akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Semuanya saling berkaitan dalam rangkaian kegiatan organisasi yang diharapkan dapat berjalan sesuai dengan target yang ingin dicapai

sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan yang dihadapi.

1.7 Faktor Pendukung Penerapan Manajemen Pengetahuan

Dalam aspek penerapan manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi bukan hal yang tiba-tiba, sekali jadi dan dapat dilihat hasilnya, tetapi merupakan usaha yang panjang, mengingat manajemen pengetahuan itu sebuah program yang unik dan sangat terkait dengan karakteristik organisasi dan manajemen pengetahuan yang ingin ditetapkan.

Faktor pendukung penerapan manajemen pengetahuan menurut **Sangkala** dalam **Nawawi (2012:110)** yaitu sebagai berikut :

1. Kondisi sosial dalam organisasi
2. Kondisi organisasi pembelajar (*learning organization*)
3. Kondisi teknologi yang ada dalam organisasi
4. Penyelarasan strategi manajemen pengetahuan dengan strategi organisasi.

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. **Sugiyono** dalam **Harbani (2012:161)** kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, sebagai lawannya adalah eksperimen, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian

kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Kota Pekanbaru yaitu pada Bappeda Kota Pekanbaru. Karena Bappeda merupakan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam menjalankan suatu program yang menjadi urusan SKPD seharusnya sinkron antara satu dengan yang lain dan dikoordinasikan antar SKPD, untuk itu jika *knowledge management* diterapkan maka akan terjadi sharing atau koordinasi antara Bappeda dan SKPD. Jika ini berjalan maka akan diketahui program apa yang harus dilaksanakan oleh SKPD sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sehingga tercapainya kebutuhan masyarakat.

Informan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode *Snow Ball Sampling* (sampel bola salju) yaitu suatu teknik penarikan sampel yang menyerupai bola salju, yaitu semakin lama menggelinding semakin besar. Dimulai dengan jumlah yang sedikit dan akhirnya menjadi banyak.

Jenis Data Penelitian

- a. Data Primer
Sebagai data primer dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh dari sumber informasi atau informan penelitian melalui wawancara mengenai penerapan *knowledge management* pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru.
- b. Data Sekunder
Yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber

sekunder dari data yang kita butuhkan. Sumber data ini dapat diperoleh dari jurnal atau laporan-laporan penelitian terdahulu, buku-buku, internet, koran dan sumber lainnya yang relevan dengan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk menghimpun semua data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Observasi (Pengamatan)

Menurut **Young dan Schmidt** dalam **Pasolong (2012:131)** adalah sebagai pengamatan sistematis berkenaan dengan perhatian terhadap fenomena-fenomena yang nampak. Perhatian yang dimaksud adalah harus diberikan kepada unit kegiatan yang lebih besar atau lebih luas pada fenomena-fenomena khusus yang diamati.

Dalam melakukan observasi dalam kegiatan penelitian ada dua indera yang sangat vital dalam melakukan pengamatan yaitu telinga dan mata. Kedua indera tersebut harus benar-benar dalam kondisi sehat. Adapun yang diobservasi dalam penelitian ini yaitu dokumen perencanaan yang dihasilkan, jalan atau tidaknya sharing antar SKPD, serta tindakan yang dilakukan Bappeda untuk meningkatkan pengetahuan pegawainya.

b. Wawancara (*Interview*)

Menurut **Pasolong (2012:137)** wawancara adalah kegiatan tanya jawab antara dua orang atau lebih secara langsung.

Pewawancara disebut *interviewer*, sedangkan orang yang diwawancarai disebut *interviewee*. Metode wawancara bisa dilakukan secara langsung (*personal interview*) maupun tidak langsung (*telephone atau mail interview*). Dalam penelitian ini wawancara yang dilakukan yaitu tentang Penerapan Knowledge Management pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru.

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat. Untuk memenuhi penelitian yang dilakukan.

c. Dokumentasi

Menurut **Arikunto** dalam **Pasolong (2012:251)** dokumentasi adalah pengumpulan data melalui dokumentasi tidak kalah pentingnya dengan metoda pengumpulan data yang lain, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Penerapan Manajemen Pengetahuan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru

Didalam bab ini akan menyajikan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui observasi dan wawancara di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru.

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 merupakan dasar dalam manajemen

aparatur sipil negara yang bertujuan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional, dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

Untuk menyelenggarakan perencanaan pembangunan dibutuhkan fasilitasi berupa pengetahuan bagi pegawai, membangun interaksi yang kondusif bagi semua pihak, serta memiliki keahlian yang terspesialisasi dalam mengatasi setiap masalah organisasional secara tepat dan cepat.

Maka Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru memiliki peran penting dalam menentukan kebijaksanaan perencanaan pembangunan daerah. Salah satunya adalah melalui kegiatan musrenbang.

Menurut **M. Abduh dan Tuti Khairani Harahap (2014)** dalam jurnal Perencanaan Pembangunan dengan Pendekatan Partisipasi Publik yaitu Menurut Undang-undang No. 25 Tahun 2004, musyawarah perencanaan pembangunan yang disingkat musrenbang adalah forum antar pelaku dalam rangka menyusun rencana pembangunan nasional dan rencana pembangunan daerah, dalam forum ini pemerintah dan masyarakat bersama-sama merumuskan dan memutuskan prioritas program yang akan dibiayai.

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu, maka Bappeda harus terus meningkatkan

kompetensi pegawainya. Apabila kompetensi pegawai dalam suatu Badan terus berkembang dan mengalami peningkatan, maka akan terjadi suatu inovasi dalam badan tersebut. Yang akhirnya muncul kreativitas pada pegawai, hal ini sangat mendukung kinerja Bappeda untuk kedepannya. Apabila pegawai Bappeda bekerja dengan kreatif, maka akan tercipta program-program perencanaan pembangunan yang bersinergi kepada kebutuhan masyarakat.

Kompetensi didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Manajemen pengetahuan atau *knowledge management* merupakan upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi. Aktivitas dalam manajemen pengetahuan meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi.

Setiap instansi pemerintah harus siap untuk memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya, termasuk belajar dari pengalaman-pengalaman di masa lampau. Secara umum hal itu diwujudkan dalam bentuk peraturan dan prosedur kerja dalam organisasi tersebut, serta rangkaian kegiatan untuk perubahan dan

penyempurnaannya. Kendala yang sering dihadapi adalah kenyataan bahwa pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi tersebut sering kali tersebar, tidak terdokumentasi dan bahkan mungkin masih ada didalam kepala masing-masing individu dalam organisasi.

Bagi sebuah organisasi, *knowledge management* adalah upaya pembelajaran organisasi dengan cara menyiapkan para tenaga kerjanya agar memiliki *intellectual capital* yang mumpuni (menjadi *knowledge worker*) sehingga organisasi bisa berkembang maju dan lebih berhasil mencapai tujuan-tujuannya. Oleh karena itu, kebijakan atau program *knowledge management* disetiap organisasi pasti ditujukan untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi, mampu berinovasi meningkatkan keunggulan komparatif dan kompetitifnya, mampu mentransfer pengetahuan yang telah dipelajarinya pada berbagai kegiatan, meningkatkan kerjasama, mencapai *best practices* sebagaimana dikehendaki organisasi, dan sebagainya.

Mengapa berbagai organisasi baik privat maupun publik banyak membutuhkan *knowledge workers*? Jawabannya, karena sekarang adalah era *knowledge society* dimana piranti produksi yang paling penting bukanlah modal, bahan baku atau pekerja biasa melainkan pekerja yang berpengetahuan (*knowledge workers*), karena *knowledge management* telah menjadi hal yang sangat penting untuk memenangkan persaingan antar organisasi. *Knowledge management* mempunyai makna yang strategis bagi organisasi agar menjadi *learning organization* dimana seluruh sumber daya

manusianya berusaha keras membangun suatu budaya dan sistem untuk mengembangkan pengetahuan baru, menangkap dan menempatkannya pada tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat pula. Setiap organisasi harus bisa memastikan bahwa seluruh pegawainya punya kesempatan untuk terus mengumpulkan pengetahuan dan memiliki sistem informasi yang terus diperbarui.

Bagi mereka yang bekerja di sektor publik, terutama di era *good governance* ini adalah sebuah keharusan untuk menjadi *knowledge workers* karena upaya untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat hanya bisa diwujudkan oleh pegawai yang unggul pengetahuannya yaitu mereka yang mampu mengumpulkan, mengembangkan dan menyebarluaskan pengetahuan yang dimilikinya secara terus-menerus bagi kemajuan dan pengembangan kinerja organisasinya. Untuk menjadi *knowledge workers* tidak terbatas hanya lewat pendidikan dan pelatihan formal seperti yang banyak dilakukan selama ini, tetapi juga bisa dilakukan secara pribadi lewat berbagai multimedia seperti mengkaji data statistik diberbagai sektor, menganalisis data laporan kegiatan atau proyek organisasi, mencermati hasil perumusan, implementasi dan evaluasi kebijakan pemerintah, mempelajari dengan seksama *press release*, *postings*, *downloads* internet dari berbagai sumber, dan sebagainya. Bisa pula lewat pemanfaatan pengalaman ketika pekerja melaksanakan tugas di tempat kerjanya.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian bab-bab terdahulu maka dapat diambil kesimpulan bahwa Bappeda telah menerapkan manajemen pengetahuan, meskipun masih ada kekurangan dalam proses penerapannya misalnya seperti masih kurangnya kesadaran untuk saling berbagi informasi antar pegawai diluar kegiatan rapat. Namun kelebihanannya adalah Bappeda terus melakukan perubahan kearah yang baik seperti akan diberlakukannya penerapan sistem online untuk memberikan informasi kegiatan pembangunan kepada masyarakat yang saat ini baru sampai ditingkat kecamatan.

B. Saran

Dari kesimpulan diatas, maka penulis mencoba untuk memberi saran yang dianggap relevan dan bisa membantu untuk menerapkan manajemen pengetahuan secara maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

- a. Pegawai harus digerakkan dan dimotivasi untuk mengembangkan diri demi terciptanya inovasi-inovasi baru. Salah satu proses dalam penciptaan pengetahuan yang penting adalah proses berbagi pengetahuan dan proses penjarangan pengetahuan. Dalam proses berbagi pengetahuan dapat dilakukan melalui proses tatap muka, telepon ataupun e-mail.
- b. Akses pengetahuan perlu diperluas ke sumber-sumber baru dari luar organisasi. Hal ini bermanfaat bagi pegawai agar tidak cepat berpuas diri

dan menganggap apa yang mereka ketahui dan mampu lakukan sudah terbaik.

- c. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi perlu lebih didorong agar dapat memungkinkan komunikasi yang lebih efektif dan dapat menjangkau seluruh pegawai tanpa terkendala oleh faktor ruang dan waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Feriyanto, Andri & Endang Shyta Triana. 2015. *Pengantar Manajemen (3 In 1)*. Yogyakarta: Media Tera.
- Heene, Aime dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Jhon, M dkk. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi (Organization Behavior)*. Jakarta: Selemba Empat.
- Muluk, Khairul. 2008. *Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayumedia.
- Nawawi, Ismail. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge management): Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pasolong, Harbani. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

- Rowley, Chris & Keith Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ruzikna. 2009. *Manajemen Perubahan*. Pekanbaru: CV. Witra Irzani.
- Sabarguna, Boy S. 2007. *Knowledge Management untuk Rumah Sakit*. Jakarta: Sagung Seto.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Schuler, Randall S & Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sule, Erni Tisnawati & Kurniawan Saefullah. 2008. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: kencana.
- Syafiie, Inu Kencana. 2007. *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta: PT Perca.
- Terry, G. R. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wasistiono, Sadu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah*. Bandung: Fokusmedia.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zainun, Buchari. 2004. *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Abduh, M & Tuti Khairani Harahap. *Perencanaan Pembangunan dengan Pendekatan Partisipasi Publik* 232 (2014). *Jurnal Administrasi Pembangunan*.