

## KESIAPAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENERAPAN SISTEM KNOWLEDGE MANAGEMENT PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI DKI JAKARTA

Arfia Nurul Hikmah<sup>1</sup>; Candradewini<sup>2</sup>; Darto Miradhia<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran,  
Bandung, Indonesia

<sup>1</sup>arfia17001@mail.unpad.ac.id ; <sup>2</sup>candradewini@unpad.ac.id; <sup>3</sup>darto@unpad.ac.id

### ABSTRACT

*This study explains the readiness of human resources in the implementation of knowledge management systems in Bappeda DKI Jakarta Province, motivated by the need for changes in the way of thinking and acting from human resources to manage the organization's intellectual assets using information technology systems optimally. However, in its implementation at Bappeda DKI Jakarta there are still mandatory that have not been inputted into the knowledge management system, this is because employees still feel that they share knowledge through the knowledge management system. The purpose of this study is to describe and analyze more deeply the readiness of human resources in the implementation of knowledge management systems that have not been carried out optimally. This study uses an approach with guidance theory using the people dimension from the STOPE Framework by Al-Osaimi, Alheraish, and Bakry (2006) with four sub-dimensions, namely ICT Awareness, Education and Training, ICT Qualification and Job, and Management of ICT Skill. Data collection techniques were carried out through observation, interviews, open questionnaires, and documentation studies. The results showed that the readiness of human resources in the application of knowledge management system of Bappeda DKI Jakarta was still not optimal because there was still a lack of understanding from employees regarding the benefits and adaptability of employees in knowledge management systems and the use of existing features in the system was not optimal. This condition is caused by the absence of a reward and punishment policy and the role of the head of the field is still not maximized to be able to encourage employees to be able to contribute to asset preservation through system knowledge management.*

**Keywords:** *e-Readiness; Human Resources; Knowledge Management System*

### HUMAN RESOURCES E-READINESS IN THE IMPLEMENTATION OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN THE DEVELOPMENT PLANNING AGENCY OF THE PROVINCE OF DKI JAKARTA

### ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan mengenai kesiapan sumber daya manusia dalam penerapan *sistem knowledge management* di Bappeda Provinsi DKI Jakarta, dilatarbelakangi oleh diperlukannya perubahan cara berfikir dan bertindak dari sumber daya manusia untuk dapat mengelola aset intelektual organisasi menggunakan sistem teknologi informasi secara optimal. Namun pada pelaksanaannya pada Bappeda DKI Jakarta masih terdapat dokumen wajib yang belum terinput ke dalam sistem *knowledge management* hal ini dikarenakan pegawai yang masih merasa keberatan untuk berbagi pengetahuan melalui *sistem knowledge management*. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisa lebih dalam mengenai kesiapan dari sumber daya manusia dalam penerapan *sistem knowledge management* yang belum dilakukan secara optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan *guidance theory* menggunakan dimensi *people* dari *STOPE Framework* oleh Al-Osaimi, Alheraish, dan Bakry (2006) dengan empat sub dimensi yaitu *ICT Awareness, Education and Training, ICT Qualification and Job, dan Management of ICT Skill*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuisioner terbuka, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan dari sumber daya manusia dalam penerapan *sistem knowledge management* Bappeda DKI Jakarta masih belum optimal dikarenakan masih kurangnya pemahaman dari para pegawai terkait manfaat dan kurangnya kemampuan adaptasi pegawai dalam penggunaan *sistem knowledge management* serta belum optimalnya penggunaan fitur yang ada pada sistem. Kondisi ini disebabkan dari tidak adanya kebijakan *reward* dan *punishment* serta masih belum maksimalnya peran kepala bidang untuk dapat mendorong para pegawai untuk dapat berkontribusi dalam pelestarian aset melalui *sistem knowledge management*.

**Kata Kunci:** *e-Readiness; Sumber Daya Manusia; Sistem knowledge management*

## PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendorong organisasi untuk dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Perkembangan teknologi harus dapat dimanfaatkan dalam lingkup pemerintahan secara strategis untuk dapat mendorong kemajuan dalam pengelolaan kinerja program dan kegiatan, maka dari itu dikeluarkanlah regulasi berupa Instruksi Presiden No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*. Dengan mudahnya akses terhadap teknologi informasi dan komunikasi membuat perolehan informasi menjadi semakin bervariasi dan mudah yang berguna untuk dijadikan sumber daya intelektual bagi organisasi. Namun tidak semua organisasi memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan sumber informasi dalam jumlah yang besar secara efektif dan andal, maka dari itu penerapan *e-Government* menjadi sebuah solusi untuk dapat mengelola, dan memberdayakan informasi dalam jumlah besar secara cepat dan akurat.

Dengan banyaknya informasi dan pengetahuan yang masuk, organisasi harus dapat mengelola pengetahuan sesuai dengan kebutuhannya dan mampu mengidentifikasi pengetahuan yang dibutuhkan oleh organisasi agar organisasi memiliki pengetahuan yang cukup bagi pelaksanaan tugas dan fungsinya. Menyadari pentingnya hal tersebut maka dikeluarkannya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun

2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Sistem *knowledge management* sendiri merupakan sistem teknologi informasi yang digunakan untuk melakukan pengelolaan atas pengetahuan pada tiap tahapan, baik saat perolehan, penyimpanan, pemanfaatan, maupun penyempurnaannya.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) DKI Jakarta menyadari pentingnya pelestarian aset intelektual tersebut. Oleh karena itu Bappeda mengeluarkan Instruksi Kepala Bappeda Provinsi DKI Jakarta No. 43 Tahun 2018 Tentang Penerapan *Knowledge Management* pada Lingkup Organisasi Bappeda Provinsi DKI Jakarta yang merupakan sebuah turunan dari Peraturan Gubernur DKI Jakarta No. 164 tahun 2017. Penerapan sistem *knowledge management* di Bappeda Provinsi DKI Jakarta menjadi penting dikarenakan pengelolaan data dan informasi pembangunan yang tersusun secara sistematis, terintegrasi dan akurat menjadi salah satu kunci keberhasilan pembangunan yang merupakan sumber untuk pengambilan keputusan dalam perencanaan pembangunan. Selain itu pegawai Bappeda Provinsi DKI Jakarta didominasi oleh pegawai pada kelompok umur lebih dari 50 tahun, yaitu sebanyak 24% atau 60 orang (Tabel 1.1). Hal ini menunjukkan bahwa dalam jangka waktu lima tahun yang akan datang jumlah pegawai yang akan mengalami masa pensiun cukup banyak. Oleh karena itu sistem *knowledge management* dibutuhkan untuk menghindari hilangnya aset pengetahuan dan pengalaman pegawai yang akan meninggalkan organisasi akibat dari purna tugas (pensiun).

Tabel 1.1

Distribusi Pegawai Bappeda Provinsi DKI Jakarta Menurut Kelompok Umur pada Tahun 2021

Kelompok Umur	Jumlah	Persen
25 – 30	49	19%
31 – 35	37	15%
36 – 40	44	17%
41 – 45	34	14%
46 – 50	29	11%
>50	60	24%
Jumlah	253	100%

Sumber: Subbagian Umum dan Kepegawaian, Bappeda DKI Jakarta

Dikarenakan sebuah kebutuhan itulah pada tahun 2018 Bappeda meluncurkan sistem *knowledge management*. Selama tiga tahun diluncurkan telah dilakukan beberapa pengembangan pada sistem, mulai dari pengintegrasian dengan sistem surat menyurat, jadwal agenda/rapat, dokumen internal

bidang/subbidang, serta pengelompokan jenis dokumen. Selain itu sampai dengan februari 2021 dokumen yang terinput pada sistem *knowledge management* sebanyak 2.834 yang tersebar dari semua jenis dokumen.

**Gambar 1.1**  
**Tampilan Fitur Pengelompokkan Jenis Dokumen pada Sistem knowledge management Bappeda Provinsi DKI Jakarta**

Filter	Judul	Tahun	Sumber
Bidang/Subbidang	Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2020	2021	Kementerian PAN-RB
Jenis Dokumen	Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020	2021	Kementerian PAN-RB
<input type="checkbox"/> Nota Dinas <input type="checkbox"/> Produk Hukum <input type="checkbox"/> Kepegawaian <input type="checkbox"/> Presentasi <input type="checkbox"/> Kajian/Telaahan <input type="checkbox"/> Administrasi <input type="checkbox"/> Surat <input type="checkbox"/> Undangan <input type="checkbox"/> Sajian Data <input type="checkbox"/> Dokumen <input type="checkbox"/> Sambutan/Pointer <input type="checkbox"/> Informasi Pembangunan <input type="checkbox"/> Laporan Rapat <input type="checkbox"/> Dokumen Lainnya	Kerangka Acuan Kerja Monitoring, Evaluasi dan Penyusunan Laporan Berkala Pelaksanaan Pembangunan Daerah	2021	Bappeda Provinsi DKI Jakarta
	Laporan Rapat Terkait Pembahasan Tindak Lanjut Adasi Perencanaan Dengan Kadis Kemendagri Rikan Keresoan Smart Planning Budgeting dengan SIFD	2021	Pusat Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan
	Telaahan Staf Terkait Draft Instruksi Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta tentang Kewajiban Peringkat Daerah!	2021	Pusat Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan

Sumber: <https://kmbappeda.jakarta.go.id/>, 2021

Saat suatu instansi pemerintah melakukan perpindahan dari kegiatan konvensional menuju *e-Government* diperlukan sebuah kesiapan yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai kelebihan dan kelemahan untuk dapat memberikan sebuah solusi atas permasalahan yang ada. Maka dari itu diperlukan sebuah analisis mengenai kesiapan dalam penerapan sistem teknologi informasi. Analisis *e-Readiness* ini tidak hanya dilihat dari ketersediaan infrastruktur teknologi informasi saja, tetapi juga diperlukan kesiapan dari sumber daya manusia sebagai aktor utama dalam berjalannya suatu organisasi. Diperlukan pengetahuan yang cukup dan kesadaran dari SDM dalam organisasi sebagai pengguna dari *sistem knowledge management* untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Namun pada penerapan *sistem knowledge management* pada Bappeda DKI Jakarta ditemukan bahwa masih terdapat dokumen wajib yang belum terinput ke dalam *sistem knowledge management*, sedangkan pada jadwal agenda/rapat yang telah dilaksanakan terdapat pembahasan mengenai dokumen wajib yang belum terinput tersebut. Dari hasil wawancara bersama Kepala Subbagian TU Pustadin Bappeda DKI Jakarta, hal ini diketahui bahwa pegawai Bappeda DKI Jakarta masih mengandalkan pengetahuan pribadi dalam melaksanakan pekerjaannya dan masih merasa keberatan untuk berbagi pengetahuan melalui sistem *knowledge management* dikarenakan dianggap menambah beban pekerjaan dengan diharuskan mengupload dokumen/berkas hasil kerja ke dalam sistem KM.

Maka dari itu perlu dilakukan penelitian terkait *e-Readiness* sumber daya manusia dalam penerapan sistem *knowledge management* untuk dapat mengetahui bagaimana kesiapan SDM dalam menerapkan konsep *e-Government* dan mengungkapkan hambatan yang ada. Dikatakan oleh *World Economic Forum* bahwa *e-Readiness* sebagai kondisi kesiapan suatu kelompok atau

negara dalam mendapatkan manfaat yang diberikan oleh teknologi informasi. Kemudian OECD mengatakan bahwa tingkat kesiapan yang tinggi dalam mengembangkan dan menerapkan layanan *e-government* merupakan prasyarat untuk sektor publik dapat berkinerja tinggi dan inovatif dalam memberikan layanan yang terintegrasi, sehingga kesiapan *e-government* ini merupakan indikator signifikan untuk mengetahui apakah suatu negara siap untuk memanen efisiensi yang diperoleh dari kegiatan administrasi publik yang didukung oleh kegiatan TIK (OECD, 2009, p. 16).

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini metode penelitian yang penulis gunakan yaitu metode kualitatif deskriptif, sehingga penulis mendapatkan pemahaman mengenai kesiapan sumber daya manusia dalam penerapan *sistem knowledge management* yaitu mengenai persepsi, pengalaman, dan cara pandang dari para pengguna dari *sistem knowledge management* Bappeda DKI Jakarta. Dengan metode kualitatif ini juga dapat mengkaji mengapa kesiapan SDM dalam penerapan *sistem knowledge management* di Bappeda DKI Jakarta belum maksimal dan nantinya penjelasan tersebut dijabarkan dalam bentuk deskripsi berupa rangkaian kata kata.

Penelitian ini menggunakan *guidance theory* dari Al Oasimi, Alheraish, & Bakry (2006) mengenai lima dimensi yang menjadi dasar dalam mengidentifikasi *e-Readiness* suatu organisasi, yang mana penulis mengambil salah satu dimensinya yaitu dimensi *people* dengan 4 sub dimensi di dalamnya, yaitu *ICT Awareness, Education and Training, ICT Qualification and Job, dan Management of ICT Skill*.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui observasi, wawancara, kuisisioner terbuka dan studi

dokumentasi. Selanjutnya teknik pengolahan dan analisis data menggunakan model analisis Miles dan Huberman (Sugiyono, 2013, p. 246) yang dilakukan melalui aktivitas reduksi data yaitu dengan memilih hal pokok/penting dari hasil pengumpulan data dan mengelompokkannya berdasarkan variabel dan dimensi yang menaunginya, selanjutnya penyajian data menjadi terorganisir dan tersusun dalam pola hubungan antar indikator yang ada dan disajikan dalam bentuk kata, gambar, bagan, maupun hubungan dan langkah terakhir yaitu penarikan kesimpulan berupa hasil temuan dari penelitian yang menjadi jawaban dari pertanyaan penelitian. Adapun triangulasi sumber digunakan penulis untuk menguji keabsahan data yang diperoleh dari hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam menjalankan sebuah organisasi peran sumber daya manusia sebagai aktor utama dalam menjalankan suatu organisasi sangat penting, mengingat semua kegiatan akan selalu melibatkan manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut. Keberhasilan transformasi dari layanan konvensional menuju elektronik sangat bergantung pada pengetahuan, keterampilan, motivasi sumber daya manusia dalam menerima perubahan.

### a. ICT Awareness

Kesadaran dari pengguna sangat mempengaruhi berjalannya sebuah layanan *e-Government* secara optimal. Kesadaran pengguna dalam penilaian *e-Readiness* ini dilihat berdasarkan kesadaran manfaat, kemampuan adaptasi, dan penggunaan *e-Government*.

#### 1. Pemahaman Mengenai Manfaat

Pemahaman para pengguna mengenai manfaat dari penggunaan *sistem knowledge management* menjadi penting karena hal ini akan menunjukkan bahwa para pengguna sadar akan manfaat yang akan diterimanya apabila menggunakan sistem KM dan dapat diarahkan untuk secara konsisten berkontribusi dalam meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Berdasarkan Peraturan Gubernur No 164 Tahun 2017 tentang manajemen pengetahuan, dijelaskan bahwa manfaat dari *knowledge management* yaitu: (1) Menghindari terjadinya aset pengetahuan yang hilang karena individu yang kompeten pensiun, meninggal, atau mutasi; (2) Menghindari hilangnya aset pengetahuan organisasi yang berharga; (3) Menghindari terjadinya; (4) Menghindari terhambatnya kinerja organisasi karena tidak memiliki pengetahuan yang cukup, serta (5)

Meningkatkan inovasi dan produktivitas.

Dari pernyataan yang diberikan oleh para pengguna memang tidak semua pengguna mengetahui manfaat dari penerapan *sistem knowledge management* secara mendalam. Seperti pemaparan manfaat yang disampaikan oleh Staff Subbagian Program dan Pelaporan, Staff Bidang Pemerintahan, dan Staff Bidang PPT yang disampaikan dengan detail dan jelas mengenai manfaat yang akan dirasakannya dari penggunaan *sistem knowledge management*, diantaranya yaitu sebagai tempat pengumpulan arsip secara digital yang nantinya dapat digunakan oleh para pegawai kapanpun tanpa harus meminta pada yang bersangkutan, selain itu dikatakan bahwa pengarsipan hasil kerja ini juga bermanfaat untuk menyimpan hasil kerja dari pegawai/pimpinan yang sudah dimutasi/meninggalkan organisasi, serta manfaat lainnya yaitu untuk melakukan disposisi secara elektronik yang akan mengefisienkan proses disposisi surat, serta manfaat *e-agenda* dengan mengetahui jadwal rapat dan kegiatan yang diupdate setiap harinya untuk mempermudah para pegawai agar lebih prepare mempersiapkan bahan rapat yang diperlukan.

Disisi lain Staff Bidang SPKLN dan Staff Bidang Kesejahteraan rakyat mengetahui manfaat *sistem knowledge management* hanya sebatas untuk mengetahui disposisi yang diberikan oleh pimpinan, dan staff lainnya seperti Staff Bidang PSPP dan Bidang Perekonomian yang hanya terfokus kepada manfaat dari *e-office* dan *e-agenda* yang mana fitur tersebut bukan merupakan fitur utama dan fokus utama dalam penerapan *sistem knowledge management*, bahkan fitur tersebut hanya dijadikan sebagai solusi untuk mendorong para staff untuk menggunakan *sistem knowledge management*.

Berdasarkan triangulasi sumber yang dilakukan dari para informan dan studi dokumentasi dapat dipahami bahwa pemahaman para pengguna mengenai manfaat dari penerapan *sistem knowledge management* masih belum dilakukan secara optimal, masih kurangnya

literasi pengguna mengenai pemahaman manfaat dari penerapan IT (Al-Osaimi et al., 2006). Hal ini dikarenakan penjelasan yang diberikan oleh para pegawai masih didominasi oleh pemahaman mengenai manfaat dari *e-office* dan *e-agenda*. Yang mana fitur tersebut bukan merupakan fitur dan tujuan utama dari pemanfaatan *sistem knowledge management* Bappeda DKI Jakarta.

## 2. Adaptasi Terhadap Perubahan

Dalam penerapan *sistem knowledge management* para pegawai perlu melakukan adaptasi dengan kebiasaan baru yang sebelumnya tidak terbiasa untuk berbagi hasil kerjanya berubah menjadi sebuah keharusan untuk mengupload dokumen hasil pekerjaannya, serta membiasakan diri untuk melibatkan *sistem knowledge management* dalam menyelesaikan sebuah permasalahan dan mencari inovasi dari pengetahuan yang tersedia di dalam *sistem knowledge management*.

Dari hasil wawancara bersama Staff Subbagian Tata Usaha Pusdatin diketahui bahwa secara kasat mata para pegawai Bappeda sudah lebih adaptif dilihat dari fitur yang dipakai setiap hari seperti *e-agenda* dan *e-office*. Dikatakan pula oleh Kepala Subbagian Tata Usaha Pusdatin bahwa saat ini para pegawai sudah cukup beradaptasi dengan sudah mulai terbiasa untuk mengakses ke *sistem knowledge management*, dengan strategi dari pusdatin dengan menambahkan fitur *e-agenda* dan *e-office* dengan maksud agar memberikan dorongan sekaligus paksaan dengan membuat para pegawai harus membuka *sistem knowledge management* dan akhirnya memandang *sistem knowledge management* bukan sebagai kewajiban tetapi merupakan kebutuhan bagi para pegawai untuk memudahkan pekerjaannya.

Berdasarkan wawancara dengan Staff Bidang Kesejahteraan rakyat dikatakan bahwa adaptasi untuk menerapkan *sistem knowledge management* tidak terlalu sulit dikarenakan memang pada masa sekarang sudah memasuki era digitalisasi yang sudah diharuskan terbiasa menggunakan aplikasi maupun *website* yang sejenisnya.

Selanjutnya pernyataan dari Staff Bidang PSPP mengatakan bahwa dirinya dapat beradaptasi terhadap penggunaan *sistem knowledge management* dengan membiasakan diri untuk mendigitalisasi hasil kerja yang sudah divalidasi sehingga nantinya dapat diunggah ke dalam *sistem knowledge management*. Selain itu terdapat pula pernyataan dari Staff Bidang Pemerintahan, Staff Subbagian Program dan Pelaporan, Staff Bidang SPKLH, dan Staff Bidang Perekonomian sampai saat ini kemampuan adaptasi terhadap penerapan *sistem knowledge management* baru hanya pada penggunaan dari fitur disposisi surat atau *e-office*.

Dari hasil pernyataan para informan dapat terlihat bahwa kemampuan para pengguna untuk beradaptasi dalam penerapan *sistem knowledge management* masih didominasi oleh adaptasi terhadap kebiasaan untuk melakukan/mengecek disposisi surat dan jadwal agenda kegiatan, sedangkan untuk adaptasi dengan membiasakan diri untuk berbagi hasil pekerjaan masih minim dilakukan, hal ini terlihat dari progress pengunggahan dokumen yang dilakukan oleh para bidang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum dapat beradaptasi dengan baik dari adanya *sistem knowledge management* di Bappeda DKI Jakarta, belum optimalnya upaya adaptasi atau pembiasaan diri terhadap perubahan proses kerja dengan menggunakan teknologi informasi (Al-Osaimi et al., 2006).

## 3. Penggunaan Sistem Teknologi Informasi

Kemampuan untuk memanfaatkan kekuatan transformasi teknologi secara maksimal dapat memengaruhi keberhasilan dalam penerapan *e-Government*. Di dalam *sistem knowledge management* terdapat berbagai fitur yang memberikan kemudahan kepada para pengguna dalam pelaksanaan pekerjaannya. Peran para pegawai dalam memanfaatkan layanan yang diberikan oleh *sistem knowledge management* dapat memperlihatkan kesiapan dari Bappeda DKI Jakarta untuk dapat menerapkan *sistem*

*knowledge management* secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kegiatan yang dilakukan para pegawai masih didominasi dengan mengakses jadwal agenda dan memeriksa disposisi yang diberikan oleh pimpinan. Dari tujuh pengguna yang dimintai keterangan, hanya Staff Bidang Perencanaan Pembangunan Tahunan yang mengatakan bahwa kegiatan yang dilakukan pada saat mengakses *sistem knowledge management* adalah mencari dokumen yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya, terutama dokumen dokumen terdahulu dari pejabat/pimpinan terdahulu. Sedangkan pengguna lainnya masih hanya mengakses fitur jadwal agenda dan disposisi surat.

Pernyataan di atas selaras dengan laporan progress penerapan sistem *knowledge management* Bappeda DKI Jakarta, terjadi penurunan jumlah dokumen yang diunggah ke dalam *sistem knowledge management* pada setiap bidangnya pada tahun 2020. Dokumen yang terunggah dalam sistem *knowledge management* juga masih didominasi oleh Pusdatin selaku pengelola sistem dengan jumlah dokumen yang sudah diunggah ke dalam sistem KM yaitu sebanyak 2.016 dokumen dari 2.726 dokumen. Pada tahun 2020 Sekretariat, Bidang Kesejahteraan Rakyat, Bidang Sarana Prasarana Kota dan Lingkungan Hidup persentase dokumen terunggah hanya sebesar 8%, bahkan Bidang Perekonomian dan Bidang Pemerintahan tidak mengunggah satu pun dokumen ke dalam sistem *knowledge management*. Dalam dokumen laporan progress implementasi sistem *knowledge management* dikatakan bahwa persentase unggahan dokumen wajib bidang sampai dengan triwulan IV tahun 2020 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, persentase 36,99% untuk dokumen tahun 2018, 64,49% untuk dokumen tahun 2019, dan 17,81% untuk dokumen tahun 2020.

Seperti yang diketahui bahwa tahun 2020 proses kerja lebih didominasi oleh *Work From Home* (WFH) akibat dari adanya pandemi covid-19, dengan koordinasi dan proses kerja yang dilakukan dari jarak

jauh dan hanya menggunakan media komunikasi elektronik. Kondisi ini seharusnya menjadikan *sistem knowledge management* sangat dibutuhkan sebagai sarana untuk bertukar dokumen hasil kerja, proses pertukaran dokumen kerja menjadi lebih efisien dan efektif dan sebagai antisipasi hilangnya pengetahuan akibat kehilangan pengetahuan akibat pegawai yang meninggalkan organisasi karena menjadi korban dari pandemi covid-19 ini.

Berdasarkan analisis data yang diperoleh dari beberapa sumber dapat dipahami bahwa masih kurangnya kesungguhan pegawai dalam penggunaan sistem *knowledge management* (Al-Osaimi et al., 2006). Dilihat dari para pegawai masih belum memaksimalkan penggunaan fitur yang ada terutama fitur pengunggahan dokumen yang menjadi tujuan utama dalam penerapan *sistem knowledge management*. Kondisi ini dapat menjadi penghambat kesiapan Bappeda dalam menerapkan *sistem knowledge management* karena menurut Hakikur kesiapan *e-government* ini berkaitan dengan kesiapan dari sumber daya manusia dalam memberdayakan aplikasi teknologi informasi (Hakikur, 2010, p. xx).

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat dipahami bahwa kesadaran dari para pegawai sebagai pengguna *sistem knowledge management* belum dilakukan secara optimal. Hal ini dikarenakan pemahaman pengguna terhadap manfaat yang didapatkan dari penerapan sistem KM masih belum mendalam dan tidak terfokus pada pelestarian aset pengetahuan. Kemampuan adaptasi dari pengguna juga belum dioptimalkan pada kegiatan berbagi aset pengetahuan. Selain itu belum ada pembiasaan untuk berbagi hasil pekerjaan dan belum maksimalnya penggunaan fitur yang ada di dalam *sistem knowledge management*. Kondisi ini diketahui dikarenakan belum adanya *punishment* maupun teguran yang diberikan kepada bidang yang tidak memenuhi kewajibannya, serta masih belum maksimalnya peran kepala bidang untuk dapat mendorong para pegawainya untuk dapat berkontribusi dalam pelestarian aset melalui *sistem knowledge management*.

## b. Education and Training

Pengetahuan pengguna *e-Government* dalam hal pengoperasian layanan *e-Government* harus dapat dipastikan memadai untuk dapat menggunakan setiap fitur yang disediakan di dalam layanan *e-Government*. Kurangnya pengetahuan dalam pengoperasian sistem KM nantinya akan mempengaruhi penggunaan sistem tersebut dan dapat mengakibatkan timbulnya rasa enggan untuk menggunakannya dikarenakan kurangnya edukasi mengenai sistem KM yang akan dipergunakannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Tata Usaha Pusdatin diketahui bahwa terdapat sosialisasi pengenalan sistem *knowledge management* serta tata cara penggunaannya yang dihadiri oleh seluruh pegawai dari semua bidang yang

ada di Bappeda DKI Jakarta bertempat pada bulan agustus tahun 2018, selanjutnya untuk pengenalan akan fitur baru hasil pengembangan sistem hanya diinformasikan melalui grup chat Bappeda. Hal ini juga dikatakan oleh sejumlah informan lainnya, seperti Staff Subbagian program dan pelaporan, Staff Bidang Perencanaan Pembangunan Tahunan, Staff Bidang Kesejahteraan Rakyat, Staff Bidang Pemerintahan, dan Staff Bidang Perencanaan Strategis dan Pendanaan Pembangunan bahwa pada tahun 2018 terdapat sosialisasi yang dilakukan pada saat pengenalan *system knowledge management* pertama kali yang diselenggarakan oleh Pusdatin yang dihadiri oleh seluruh bidang yang ada di Bappeda DKI Jakarta.

**Gambar 3.1**

### Sosialisasi Penerapan Sistem *knowledge management* Bappeda DKI Jakarta



Sumber: Pusdatin Bappeda DKI Jakarta

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa kesiapan pada sub domain *Education and Training* telah dilakukan secara optimal, hal ini dikarenakan pengetahuan pengguna telah didukung dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan (Al-Osaimi et al., 2006). Bappeda DKI Jakarta telah melakukan pelatihan dan pengenalan kepada seluruh pegawai mengenai cara penggunaan *system knowledge management* yang diharapkan nantinya para pegawai menggunakan *system knowledge management* dengan benar dan optimal. Kondisi ini dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan kesiapan Bappeda DKI Jakarta dalam menerapkan *system knowledge management*, karena tingkat *information technology literacy* SDM akan menunjukkan kesiapan mereka dalam penerapan inisiatif *e-government* (Indrajit et al., 2005, p. 21). Hal serupa juga dijelaskan dalam Instruksi Presiden No. 3 tahun 2003 bahwa kesiapan pemanfaatan IT ini ditinjau dari sejauh mana teknologi informasi disosialisasikan kepada masyarakat/pengguna melalui proses pendidikan.

## c. ICT Qualification & Job

Ketersediaan tenaga ahli dalam bidang teknologi informasi sangat berpengaruh terhadap penerapan *e-Government* pada suatu organisasi. Dengan tersedianya tenaga ahli yang memadai, pengelolaan terhadap sistem teknologi informasi menjadi lebih tepat karena dikelola oleh orang yang berkompeten dalam bidangnya. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Subbagian Tata Usaha Pusdatin diketahui bahwa sampai saat ini ketersediaan tenaga ahli dalam pengelolaan *system knowledge management* tidak mengalami kekurangan dan sudah memadai. Hal ini juga selaras dengan pernyataan dari Staff Subbagian Tata Usaha Pusdatin bahwa selama ini ketersediaan mengenai tenaga ahli untuk mengelola *system knowledge management* baik secara teknis maupun secara non teknis sudah tercukupi kebutuhannya dan tidak pernah mengalami kekurangan personil. Berikut merupakan kualifikasi tenaga ahli pratama dalam penerapan *system knowledge management* Bappeda DKI Jakarta.

**Tabel 3.1**  
**Kualifikasi Tenaga Ahli Pratama dalam Penerapan *Sistem knowledge management***

Spesifikasi Ahli	Pendidikan	Pengalaman	Jumlah Orang
Tenaga Ahli Web Desain	Minimal S-1	Minimal 3 (tiga) tahun pada bidang sistem informasi	1 (satu) orang
Tenaga Ahli Programmer	Minimal S-1	Minimal 3 (tiga) tahun pada bidang sistem informasi	1 (satu) orang
Tenaga Ahli Database	Minimal S-1	Minimal 3 (tiga) tahun pada bidang sistem informasi	1 (satu) orang
Tenaga Ahli Analisa Sistem	Minimal S-1	Minimal 3 (tiga) tahun pada bidang sistem informasi	1 (satu) orang
Tenaga Ahli Analisa <i>Knowledge Management</i>	Minimal S-1	Minimal 1 (satu) tahun pada bidang sistem informasi	2 (dua) orang

Sumber: Dokumen Perencanaan Pengelolaan dan Pengembangan *Sistem knowledge management* Bappeda DKI Jakarta

Berdasarkan hasil analisis data dan triangulasi sumber dari beberapa informan dan dokumentasi, diketahui bahwa kesiapan sub domain ICT *Qualification & Job* (Kualifikasi SDM IT) sudah dilakukan secara optimal. Pusdatin Bappeda dalam menerapkan *sistem knowledge management* telah memperhatikan kebutuhan jumlah dan kualifikasi terhadap tenaga ahli yang dibutuhkan (Al-Osaimi et al., 2006b). Kondisi ini dapat menjadi pendorong kesiapan Bappeda dalam penerapan *sistem knowledge management*, karena berdasarkan hasil riset dan kajian yang dilakukan oleh Harvard JFK *School of Government* dalam penerapan konsep digitalisasi organisasi perlu memperhatikan aspek ketersediaan kompetensi dan keahlian yang cukup dari sumber daya manusia untuk dapat menerapkan *e-government* sesuai dengan tujuan dan manfaat yang diharapkan (Indrajit, 2006, p. 14).

#### d. *Management of ICT Skill*

Pada dasarnya penerapan *e-Government* merupakan proyek manajemen perubahan yang membutuhkan adanya keinginan dan perubahan cara berfikir. Untuk dapat menerapkan *sistem knowledge management* dibutuhkan sebuah kesadaran dan keinginan untuk mengubah cara kerja, berperilaku, dan pola pikir yang berbeda dari kebiasaan sebelum adanya *sistem knowledge management*. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam penerapan *sistem knowledge management*, dibutuhkan sebuah perubahan cara kerja dari para pengguna dalam menggunakan sistem KM untuk dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Dari hasil wawancara dengan Staff Subbagian Program dan Pelaporan dikatakan bahwa upaya yang dilakukannya dalam meningkatkan produktivitas kerja dengan menggunakan *sistem knowledge management*

yaitu dengan mengakses *sistem knowledge management* setiap pagi sebelum memulai aktivitas untuk mempersiapkan bahan/dokumen yang dibutuhkan pada rapat/disposisi yang akan dikerjakan dalam waktu dekat yang diketahui saat membuka fitur disposisi dan e-agenda. Selain itu Staff Bidang Pemerintahan mengatakan bahwa upaya yang dilakukannya untuk meningkatkan produktivitas yaitu dengan mengakses *sistem knowledge management* diluar jam kerja, dan dapat mengerjakan disposisi yang diberikan kapan saja karena informasi mengenai disposisi yang diberikan dapat diakses kapanpun dan dimanapun melalui *sistem knowledge management*.

Dari pernyataan yang diberikan oleh para pengguna hanya Staff Bidang Perencanaan Pembangunan Tahunan dan Staff Bidang Perkonomian yang melakukan upaya peningkatan produktivitas kerja melalui penggunaan dokumen hasil kerja yang ada di *sistem knowledge management*, yaitu apabila merasa informasi dalam laporan kerjanya masih kurang, pengguna akan berusaha mencari informasi tertentu melalui sistem KM terlebih dahulu, dibandingkan meminta kepada pegawai yang bersangkutan melalui chat pribadi. Selain itu Staff Bidang Perekonomian juga melakukan upaya peningkatan produktivitas dengan mendiskusikan dokumen apa saja yang terdapat di dalam sistem KM yang sekiranya dibutuhkan untuk melengkapi laporan kerjanya, sehingga hasil kerjanya memiliki informasi yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa sudah terdapat upaya dari para pegawai selaku pengguna *sistem knowledge management* dalam meningkatkan produktivitas kerjanya dengan menggunakan *sistem knowledge management* untuk membantu dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil triangulasi sumber dari beberapa sumber informan dapat diketahui bahwa kesiapan sub domain *Management of ICT Skill* (Manajemen Keterampilan) telah dilakukan secara optimal. Telah terdapat upaya dari para pegawai selaku pengguna *sistem knowledge management* dalam meningkatkan produktivitas kerjanya dari penggunaan *sistem knowledge management* (Al-Osaimi et al., 2006). Kondisi ini dapat menjadi pendorong kesiapan Bappeda dalam menerapkan *sistem knowledge management*, karena menurut Indrajit kesiapan dalam menerapkan konsep *e-government* dapat terlihat dari seberapa jauh pemerintah telah memanfaatkan teknologi informasi dalam membantu pelaksanaan tugas (Indrajit et al., 2005, p. 21)

## SIMPULAN

### a. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Kesiapan (*e-Readiness*) sumber daya manusia dalam penerapan *sistem knowledge management* oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi DKI Jakarta belum dilakukan secara optimal dikarenakan indikator pada sub dimensi *ICT Awareness* belum terpenuhi secara maksimal. Pemahaman para pegawai terhadap manfaat yang didapatkan dari penerapan *sistem knowledge management* masih belum optimal, masih kurangnya kemampuan adaptasi dari para pengguna serta para pegawai belum dapat menggunakan fitur yang ada secara maksimal terlihat dari persentase unggahan dokumen yang tidak mencapai target. Kondisi ini terjadinya disebabkan oleh belum adanya *punishment* atau teguran yang diberikan kepada bidang yang tidak memenuhi kewajibannya, serta masih belum maksimalnya peran kepala bidang untuk dapat mendorong para pegawainya untuk dapat berkontribusi dalam pelestarian aset melalui *sistem knowledge management*.

### b. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah dipaparkan mengenai *e-Readiness* sumber daya manusia dalam penerapan *sistem knowledge management* oleh Bappeda Provinsi DKI Jakarta, penulis memberikan saran sebagai bahan masukan untuk perbaikan kearah yang lebih baik di masa yang akan datang. Adapun saran yang penulis berikan yaitu Bappeda Provinsi DKI Jakarta dapat membuat sebuah kebijakan *reward* dan *punishment* dalam penerapan *sistem knowledge management*. Hal ini agar mendisiplinkan para bidang untuk secara konsisten melakukan *sharing* pengetahuan

melalui *sistem knowledge management*, serta meningkatkan pengawasan dari para kepala bidang untuk dapat memastikan para pegawai ikut berkontribusi dalam pelestarian aset organisasi melalui *sistem knowledge management*.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Hakikur, R. (2010). *Handabook of Research on E-Government Readiness for Information and Service Exchange: Utilizing Progressive Information Communication Technologies*. Hershey.
- Henman, P. (2010). *Governing electronically: E-government and the reconfiguration of public administration, policy and power*. In *Governing Electronically: E-government and the Reconfiguration of Public Administration, Policy and Power*. London: PALGRAVE MACMILLAN. <https://doi.org/10.1057/9780230248496>
- Indrajit, R. E. (2006). *Electronic Government Konsep Pelayanan Publik Berbasis Internet dan Teknologi Informasi*. Aptikom.
- Indrajit, R. E., Dudy, R., & Akbar, Z. (2005). *Electronic government in action*. In *Yogyakarta: Andi Yogyakarta*. Andi.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif (Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- OECD. (2005). *E-government for Better Government*. OECD PUBLISHING. <http://www.sourceoecd.org/governance/9264018336%0Athose>
- OECD. (2009). *Government at a Glance 2009*. OECD PUBLISHING.
- Samsu. (2017). *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development* (Rusmini (ed.)). PUSAKA JAMBI.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumaryana, A., Nurasa, H., & Sukarno, D. (2020). *Pendekatan Penelitian, Desain Penelitian, dan Metode Penelitian: Panduan Untuk Penulisan dan Penyusunan Tugas Akhir* (kedua).
- Weerakkody, V. (2010). *Social dan Organizational Developments Through Emerging E-Government Applications:*

*New Principles and Concept*. Information Science Reference (an imprint of IGI Global).

Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2015). E-Government: Strategy Process Instruments. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). Deutsche Nationalbibliothek.

## B. JURNAL

Al-Osaimi, K., Alheraish, A., & Bakry, S. (2006a). An Integrated STOPE framework for *e-readiness* assessments. *National Computer Conference*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.8254&rep=rep1&type=pdf>

Bakry, S. H. (2004). Development of *e-government*: A STOPE View. *International Journal of Network Management*, 14(5), 339–350. <https://doi.org/10.1002/nem.529>

Dionisia Mariani, R., Walliam, D., & Laurensius Say, R. (2020). Analisis Kesiapan Pemerintah Kabupaten Manggarai dalam Penerapan *e-government*. *Jurnal Administrasi Dan Demokrasi*, 1, 48–56.

Firto, N., Lukito Edi, N., & Selo. (2017). Pengukuran *E-readiness* Provinsi Gorontalo Dalam Penerapan Smart Government. *Prosiding Seminar Nasional GEOTIK*, 176–187.

Heeks, R. (2001). *Understanding e-government for Development*. 10. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0318-9.ch005>

Kurniawan, T. (2007). Pergeseran Paradigma Administrasi Publik: Dari Perilaku Model Klasik dan NPM ke Good Governance. *Jurnal Administrasi Negara*, 7(23), 1–23. [https://www.academia.edu/32760116/Pergeseran\\_Paradigma\\_Administrasi\\_Publik\\_Dari\\_Perilaku\\_Model\\_Klasik\\_dan\\_Npm\\_ke\\_Good\\_Governance](https://www.academia.edu/32760116/Pergeseran_Paradigma_Administrasi_Publik_Dari_Perilaku_Model_Klasik_dan_Npm_ke_Good_Governance)

Maria, A. E. (2005). Konsep *E-government*: Tantangan Peningkatan Pelayanan Kepada Masyarakat. *Seminar, 2005*(Snati).

Musa, M. R. (2010). *An e-readiness Assessment Tool for Local Authorities: A Pilot Application to Iraq*. May, 147. <http://dar.aucegypt.edu/bitstream/handle/10526/713/2010ppadmohammedmusa.pdf?sequence=1>

Mutula, S. M., & van Brakel, P. (2006). An evaluation of *e-readiness* assessment tools with respect to information access: Towards an integrated information rich tool. *International Journal of Information Management*, 26(3), 212–223. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.02.004>

Nugroho, R. A. (2020). Kajian Analisis Model *E-readiness* Dalam Rangka Implementasi *E-government*. *Masyarakat Telematika Dan Informasi: Jurnal Penelitian Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 11(1), 65. <https://doi.org/10.17933/mti.v11i1.171>

Peters, T. (2005). *E-readiness* in Developing Countries: Current Status and Prospects toward the Millennium Development Goals E-Ready for What? Prepared for info Dev. *Spaning the International Digital Divide*, 27(11 mei 2005), 1–253.

Potnis, D. D., & Pardo, T. A. (2011). Mapping the Evolution of *e-readiness* Assessments. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 5(4), 345–363.

Yunis, M. M., & Sun, J. (2009). Determinants of *e-government* readiness: An application of canonical correlation and SEM analysis techniques. *Southwest Region Decision Sciences Institute Conference*, 569–578.

Zimmermann, P., & Finger, M. (2005). *The Impact of The ICTs on Local Power Relationships*. 1–10.

## C. SKRIPSI

Joseph, S. (2014). Development and Validation of a Framework for *e-government* Readiness Measurement. *Durban University of Technology*, July

Putri, M. R. R. (2019). *E-READINESS DINAS PENATAAN RUANG KOTA BANDUNG DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN KETERANGAN RENCANA KOTA (KRK) ONLINE*. Universitas Padjadjaran.

Rachmat, K. (2015). *Analisis Kesiapan Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Serang Dalam Penyelenggaraan Elektronik Kartu Tanda Penduduk (E-KTP)* [Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang]. <http://repository.fisip-untirta.ac.id/655/>.

Nugroho, R. A. (2019). *E-readiness: Penilaian Kesiapan Kementerian Kominfo Dalam Penerapan E-government Menggunakan Framework Stope Modifikasi*. Universitas Gajah Mada.

## D. Peraturan Perundangan dan Dokumen Lainnya

Peraturan Gubernur No 146 tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Instruksi Presiden No. 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government.

Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

- No 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan.
- Peraturan Gubernur DKI Jakarta No 164 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pengetahuan.
- Instruksi Kepala Bappeda Provinsi DKI Jakarta No 43 Tahun 2018 Tentang Penerapan Knowledge Management pada Lingkup Organisasi Bappeda Provinsi DKI Jakarta.
- Berita Acara Pembahasan Hasil Pengawasan: Evaluasi Implementasi SAKIP Tahun 2019 pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi DKI Jakarta.
- Hasil Evaluasi atas Implementasi SAKIP pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020.
- Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) Bappeda Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020
- Laporan Progres Implementasi *Sistem knowledge management* Bappeda TW IV Tahun 2020