

## PERSPEKTIF KNOWLEDGE MANAGEMENT PADA E-GOVERNMENT DI INDONESIA

Ummi Azizah Rachmawati, M.Kom.<sup>1</sup>, Dana Indra Sensuse, Ph.D<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dosen FTI Universitas YARSI Jakarta, Mahasiswa Program Doktor Ilmu Komputer  
Fakultas Ilmu Komputer Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat, Indonesia  
Phone: +62-21-7863419, Fax : +62-21-7863419

<sup>2</sup> Fakultas Ilmu Komputer Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat, Indonesia  
Phone: +62-21-7863419, Fax : +62-21-7863419  
E-mail : ummiazizah@gmail.com<sup>1)</sup>, dana@cs.ui.ac.id<sup>2)</sup>

### ABSTRAKS

Ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat dan membuat banyak perubahan dalam kehidupan bangsa, di antaranya adalah adanya e-Government. Ekonomi baru tidak hanya menimbulkan tantangan, tetapi juga menawarkan kesempatan yang sama bagi sektor swasta maupun sektor publik. Guna menjawab tantangan dan kesempatan yang ada saat ini, pemerintah harus secara aktif mengambil inisiatif untuk mengadopsi alat manajemen, teknik dan filosofi yang baru dari sektor swasta dan melakukan adaptasi pada institusi yang ada. Knowledge Management (KM) merupakan daerah yang perlu dieksplorasi lebih lanjut agar dapat diperoleh manfaat yang besar. KM sebagai paradigma baru diperlukan di Indonesia. Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau yang tersebar serta terdiri dari berbagai etnis, agama dan budaya memiliki banyak persoalan yang harus diselesaikan oleh pemegang kebijakan. Terkadang persoalan yang ada hanya bisa diselesaikan dengan menggunakan kearifan lokal. Tidak bisa dipungkiri bahwa untuk menyelesaikan kompleksitas problem yang ada di Indonesia digunakan tacit knowledge. Makalah ini membahas tentang perspektif KM pada e-Government di Indonesia untuk mengetahui apakah e-Government sekarang menerapkan kerangka KM dengan menggunakan metode kualitatif.

*Kata Kunci: knowledge management, tacit knowledge, e-government*

### 1. PENDAHULUAN

Globalisasi yang sekarang terjadi membawa perubahan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dimana muncul ekonomi berbasis pengetahuan yang dibarengi oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara cepat. Hal tersebut memunculkan tantangan dan peluang bagi sektor swasta maupun sektor publik. Agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif bagi kelangsungan dan kompetensi secara berkelanjutan, sebagian besar perusahaan besar di sektor swasta secara aktif mengambil inisiatif untuk mengadopsi alat manajemen, teknik dan filosofi yang baru dimana sektor pemerintahan selalu mengikutinya. Sejarah menunjukkan bahwa sebagian besar filsafat manajemen pertama kali dipraktikkan di perusahaan besar yang kemudian diadopsi dalam sektor-sektor lain (McAdam dan Reid, 2000). Contohnya antara lain adalah *Enterprise Resource Planning* (ERM), *Business Process Re-engineering* (BPR), dan *Total Quality Management* manajemen (TQM). Dan saat ini terdapat *Knowledge Management* (KM). Pengalaman di berbagai perusahaan swasta membuktikan bahwa KM tidak hanya merupakan salah satu model manajemen. Dan karena sudah terbukti maka saat ini adalah waktu yang tepat bagi KM untuk berpindah ke sektor publik (Cong dan Pandya, 2003).

KM terkadang merupakan inti dari tugas-tugas pemerintah yang tak terpisahkan dari strategi, perencanaan, konsultasi dan pelaksanaan (OECD 2001). Tetapi bukti yang diambil dari literatur menunjukkan bahwa sektor publik tertinggal dalam pelaksanaannya. Pemerintah saat ini menyadari pentingnya KM dalam pembuatan kebijakan dan penyampaian layanan kepada publik.

Tersedianya komputer dan koneksi Internet memang perlu, tetapi jauh dari cukup untuk mencapai pemerintahan elektronik (e-Gov) yang didefinisikan sebagai pertukaran dan transaksi secara on-line antara lembaga pemerintah dan masyarakat. Dengan adanya E-Gov berarti warga negara memiliki akses informasi ke pemerintah, mendapatkan layanan secara on-line dan juga berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Ketiga hal tersebut harus dapat diakses dalam portal e-Gov (Tambouris, 2005). Namun, dengan menerapkan *e-governance*, dibutuhkan partisipasi yang lebih besar dari warga negara dalam proses pengambilan keputusan, dan juga perlu pengawasan yang lebih besar dari Negara. Dengan cara itu, masyarakat dapat mengakses anggaran dan rencana investasi ditentukan dari suatu institusi pemerintahan, dan juga dapat mengirim keluhan dan saran atas penerapan sumber daya publik melalui internet. Sehingga selain membuat sistem digital, pemerintah di seluruh dunia juga harus berinvestasi

dalam merancang web-portal yang menawarkan informasi secara efisien dalam rangka pelayanan kepada warganya, yang juga memungkinkan partisipasi masyarakat (Watson, 2001).

Indonesia, sebagai negara besar dan memiliki pulau-pulau yang tersebar, memiliki tantangan untuk mewujudkan masyarakat yang demokratis. Banyak masalah negara dan politik yang terjadi. Sebagai negara dengan berbagai suku, bahasa, dan budaya, diperlukan keahlian khusus dari pemimpin dalam menangani hal tersebut. Sejarah membuktikan bahwa beberapa masalah yang terjadi di negeri ini diselesaikan dengan menggunakan kearifan lokal. Pemimpin dan pengambil kebijakan seringkali menggunakan pengalaman mereka untuk memecahkan masalah-masalah yang ada. Sebagai contoh kasus pemberontakan atau konflik di beberapa daerah. Pemerintah perlu menerapkan *Knowledge Management* agar terjadi *knowledge sharing* sehingga dapat digunakan di masa yang akan datang oleh pemimpin atau pengambil kebijakan berikutnya. Makalah ini membahas tentang perspektif KM pada *e-Government* di Indonesia untuk mengetahui apakah *e-Government* sekarang menerapkan kerangka kerja KM.

## 2. STUDI LITERATUR

### 2.1. Kesadaran KM dalam Sektor Publik

Komponen utama agar KM sukses adalah dengan cara meningkatkan kesadaran (*awareness*), tidak hanya untuk manajer tetapi juga pada semua tingkatan termasuk personil di garis depan. Konsep dan manfaat KM perlu lebih dipahami oleh setiap orang dalam suatu organisasi agar organisasi tersebut dapat kondusif bagi pelaksanaan KM.

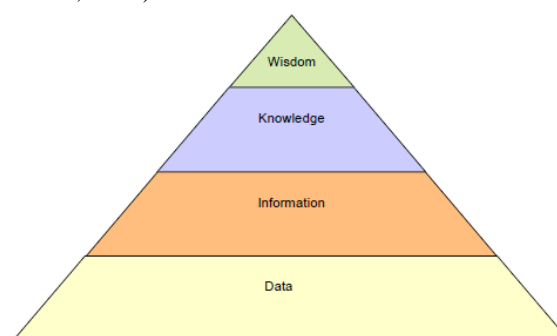
Sebetulnya konsep KM bukanlah hal yang baru (Hansen et al 1999). Organisasi selalu menggunakan praktek KM (dalam berbagai bentuk yang tidak kentara) untuk membuat keputusan serta untuk menghasilkan barang dan jasa, meskipun tidak secara sistematis. Yang baru dari KM adalah adanya tindakan yang sadar tentang proses yang ada dalam KM (Sarvary 1999). Organisasi yang menggunakan praktek-praktek KM tanpa pengetahuan dan kesadaran tidak akan memperoleh keuntungan yang maksimal. Pengelolaan pengetahuan secara sistematis dan menyeluruh dapat meningkatkan kesadaran dan keuntungan bagi individu dan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi suatu organisasi untuk memahami konsep KM ketika memulai inisiatif KM agar sukses dalam pelaksanaannya.

### 2.2. Knowledge Management

Istilah "knowledge" atau pengetahuan adalah salah satu aspek yang membingungkan dalam KM. Istilah "informasi" dan "data" sering digunakan secara bergantian dengan istilah "pengetahuan" padahal kata tersebut memiliki arti yang berbeda.

Dan memahami perbedaan itu penting agar pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan itu berhasil.

Secara umum, data adalah fakta-fakta mentah. Data harus diproses agar memiliki nilai sehingga menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk membuat keputusan. Pengetahuan dianggap sebagai informasi yang memiliki arti. Hubungan antara data, informasi dan pengetahuan adalah rekursif dan tergantung pada derajat "organisasi" serta "penafsiran". Data dan informasi dibedakan menurut "organisasi"nya, dan informasi serta pengetahuan dibedakan menurut "interpretasi"nya (Bhatt 2001). Jadi pengetahuan bukanlah informasi maupun data. Pengetahuan adalah pemahaman, dan seseorang dapat memperoleh pengetahuan melalui pengalaman, penalaran, intuisi dan pembelajaran. Individu memperluas pengetahuan mereka dengan cara berbagi pengetahuan, dan pengetahuan seseorang dikombinasikan dengan pengetahuan orang lain untuk menciptakan pengetahuan yang baru (CIO Council, 2001).



Gambar 1: Continuum from data to wisdom  
(Cong & Pandya 2003)

Pengetahuan berasal dari informasi yang merupakan hasil dari perbandingan, identifikasi dari konsekuensi, dan keterkaitan yang ada. Beberapa ahli memasukkan kebijaksanaan dan wawasan dalam definisi pengetahuan. Kebijaksanaan adalah pemanfaatan akumulasi pengetahuan.

Pengetahuan juga meliputi penilaian dan "aturan praktis" yang dikembangkan dari waktu ke waktu melalui *trial and error*. Pengetahuan bersifat kompleks dan kontroversial, dan dapat ditafsirkan dalam berbagai cara. Sebagian besar literatur KM melihat pengetahuan dalam istilah yang sangat luas, yang pada dasarnya meliputi pengetahuan organisasi yang bersifat tacit dan eksplisit. Hal ini mencakup data yang terstruktur, paten, program dan prosedur, serta pengetahuan yang tidak berwujud (*intangible*) dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang.

Menurut Davenport & Prusak (Davenport & Prusak 1998): "*Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and*

*information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organisations, it often becomes embedded not only in the documents and repositories but also in the organisational routines, processes, practices, and norms”.*

KM memberikan solusi baru untuk masalah-masalah yang ada di suatu organisasi dan mengembangkan tata cara baru dalam melakukan bisnis dengan jalan memangkas tata cara yang digunakan oleh organisasi yang meliputi fungsi organisasi, komunikasi dan analisa situasi. Bisa juga dengan memasukkan isu-isu budaya, adat, nilai-nilai dan keterampilan dalam hubungannya dengan pemasok dan pelanggan. Ada banyak definisi tentang pengetahuan dan KM.

Menurut Cong & Pandya (Cong & Pandya 2003), KM adalah: *“An ability of an organisation to use its collective knowledge through a process of knowledge generation, sharing and exploitation enabled by technology to achieve its objectives”.*

Pengetahuan dapat dilihat baik sebagai objek yang akan disimpan dan dimanipulasi maupun sebagai proses untuk mengetahui dan bertindak secara bersamaan dengan cara menerapkan keahlian yang ada. Organisasi perlu mengelola pengetahuan baik sebagai objek maupun sebagai proses.

KM memiliki kemungkinan sulit untuk didefinisikan dan diukur karena sifatnya yang kompleks, multi-dimensi, dan berorientasi pada proses. KM juga merupakan komponen penting dari kelompok pada sejumlah domain, termasuk di dalamnya bidang konsultasi, hukum, pemerintah daerah, penerbangan, kedokteran, dan militer. Mengingat kompleksitas ini, diperlukan definisi operasional untuk masing-masing dimensi pengetahuan beserta proses pengukurannya.

Cukup banyak penelitian yang dikhususkan untuk pengembangan KM serta evaluasi proses inisiatif KM misalnya, untuk membuktikan apakah investasi organisasi terbayarkan dalam hal peningkatan kinerja. Namun perubahan dalam kinerja sulit untuk diukur karena faktor-faktor tak terkendali yang ada dalam konteks organisasi yang lebih besar (Cong & Pandya 2003).

### **2.3. Tipe Pengetahuan: Explicit and Tacit**

Pengetahuan dalam organisasi sering digolongkan ke dalam dua jenis: eksplisit dan tacit. *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan yang dapat ditangkap dan ditulis dalam dokumen atau database. *Explicit Knowledge* bersifat formal dan sistematis, yang dapat dengan mudah dikomunikasikan dan dibagikan (Nonaka 1991). Jenis pengetahuan ini termasuk di dalamnya adalah paten, instruksi manual, prosedur tertulis, *best practice*, *lesson learned* dan temuan penelitian yang dibagikan dengan tingkat akurasi yang tinggi. Pengetahuan eksplisit dapat dikategorikan sebagai pengetahuan yang terstruktur atau tidak terstruktur. Pengetahuan

Terstruktur adalah data atau informasi yang diorganisir dengan cara tertentu agar dapat diambil di masa depan. Ini termasuk dokumen, database, dan spreadsheet, dll. Sebaliknya, e-mail, gambar, pelatihan, dan audio dan video pilihan adalah contoh-contoh pengetahuan yang tidak terstruktur karena mengandung informasi yang tidak direferensikan untuk pencarian.

*Tacit Knowledge* adalah pengetahuan yang ada dalam pikiran orang-orang yang lebih tidak 'kognitif' dibandingkan pengetahuan eksplisit dan merupakan suatu 'pengetahuan yang tak terucap' tentang sesuatu sehingga lebih sulit untuk dituliskan.

*Tacit Knowledge* sulit diakses karena sering tidak diketahui orang lain. Karena kenyataannya kebanyakan orang tidak menyadari pengetahuan dan nilai yang mereka miliki.

*Tacit Knowledge* dianggap lebih berharga karena memberikan konteks tempat, gagasan dan pengalaman bagi banyak orang. Hal seperti ini biasanya memerlukan jaringan pribadi dan kepercayaan yang luas agar dapat berbagi secara efektif. *Tacit Knowledge* sifatnya sangat pribadi dan sulit untuk diformalkan, dan karena itu, sulit untuk dikomunikasikan dengan orang lain. Michael Polanyi (Nonaka 1991) menyatakan, *“We can know more than we can tell”.*

### **2.4. Mengelola Pengetahuan Organisasional**

Pengelolaan pengetahuan dimaksudkan untuk menentukan dengan siapa berbagi, apa yang akan dipakai secara bersama-sama, bagaimana hal tersebut dibagikan dan digunakan. Pengetahuan bernilai ketika digunakan bersama dan digunakan kembali di masa yang akan datang. Ketika ada kepercayaan, maka orang akan termotivasi untuk berbagi dan menggunakan pengetahuannya. Perlu proses sistematis untuk mencari dan menciptakan pengetahuan, serta perlu suatu teknologi untuk menyimpan dan membuat pengetahuan mudah ditemukan dan dibagi (CIO Council, 2001).

KM membuat pendekatan yang sistematis untuk menemukan, memahami, dan menggunakan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Mengelola pengetahuan dapat menciptakan *value* dengan mengurangi waktu dan biaya *trial and error* atau *the reinvention of the wheel* (CIO Council, 2001).

### **2.5. Manfaat KM**

*Foundation Knowledge* pada tahun 2003 menyebutkan beberapa manfaat dari KM. Pada tingkat individu, KM memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk meningkatkan keahlian dan pengalaman dengan cara bekerja bersama-sama dan berbagi pengetahuan dengan orang lain serta belajar satu sama lain, sehingga dapat meningkatkan kinerja pribadi yang mengarah pada pengembangan karir yang lebih baik.

Pada tingkat organisasi, KM memberikan beberapa manfaat yaitu:

- a. Meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan efisiensi, produktivitas, kualitas, dan inovasi.
- b. Organisasi yang mengelola pengetahuan menyatakan bahwa tingkat produktivitas mereka lebih tinggi. Dengan memiliki akses yang lebih besar kepada pengetahuan karyawannya, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik, mengurangi proses, mengurangi kerja ulang, meningkatkan inovasi, memiliki integritas data yang lebih tinggi dan kolaborasi lebih besar (CIO Council, 2001). Dengan kata lain, untuk sektor publik, pengelolaan pengetahuan dapat mengurangi biaya operasi dan meningkatkan layanan kepada pelanggan
- c. Meningkatkan nilai keuangan organisasi dengan cara memperlakukan pengetahuan orang sebagai suatu aset yang serupa dengan aset tradisional seperti inventaris dan fasilitas modal (US Department of Navy 2001)
- d. Karena transfer pengetahuan semakin diakui sebagai sumber penciptaan nilai, maka organisasi menginisiasi KM sebagai fasilitator strategis dari keunggulan kompetitif.

Menurut sebuah survey (KM Magazine, 2001), tantangan sebuah organisasi untuk melakukan implementasi adalah tidak adanya "*sharing*" budaya dan kurangnya pemahaman tentang KM dan manfaatnya. Organisasi dapat mengatasi tantangan-tantangan tersebut dengan membuat pelatihan, melakukan perubahan manajemen dan mendesain ulang komponen utama inisiatif KM.

## 2.6. Kepentingan dan Kebutuhan Pemerintah akan KM

New Public Management (NPM) menyatakan bahwa organisasi publik harus mengambil proses manajerial dari sektor swasta dan meniru teknik mereka yang telah berhasil melakukannya. Namun, kritikus NPM berpendapat bahwa perbedaan antara sektor publik dan swasta sangat besar sehingga praktek bisnis tidak dapat ditransfer ke sektor publik. Terdapat perbedaan signifikan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia, pengelolaan isu-isu dan proses pengambilan keputusan. Namun, tidak ada pengetahuan tentang strategi manajemen yang sukses di sektor swasta yang dapat diambil pada lembaga publik secara baik (Boyne 2002). Oleh karena itu, dibutuhkan strategi khusus yang dikembangkan untuk sektor publik agar dapat mengisi kesenjangan dan *cross learning*.

Menurut Lane (2000), NPM adalah teori umum mengenai bagaimana pemerintah dapat menyelesaikan suatu masalah; bagaimana pemerintah bisa mendapatkan layanan terorganisir untuk

ditawarkan kepada warga. NPM bukan tentang politik, tetapi tentang apa yang terjadi setelah parlemen memutuskan suatu tujuan. Klaim dasarnya adalah bahwa administrasi publik sudah kuno dan dapat digantikan dengan NPM.

NPM menegaskan dua hal. Pertama, birokrasi bukanlah cara yang paling efisien untuk mengarahkan sektor publik. Kedua, NPM menyatakan bahwa "*contractualism*" adalah jawaban atas pertanyaan tentang apa yang akan digunakan sebagai pengganti hukum administratif dan alokasi anggaran. Keuntungannya adalah efisiensi, pelayanan yang lebih, biaya yang lebih rendah, dan transparansi yang lebih tinggi.

Kelemahan utamanya adalah kepercayaan yang menurun. Demokrasi politik mungkin terpengaruh secara negatif dan biaya transaksi dapat meningkat. Hal ini mungkin bertentangan dengan KM di mana kepercayaan merupakan faktor penting dalam budaya berbagi pengetahuan. Meskipun demikian, pengalaman NPM dari berbagai negara, meskipun bervariasi, menunjukkan bahwa keuntungannya lebih banyak daripada kerugiannya.

KM memiliki potensi untuk memperkuat efektifitas pemerintahan dan daya saing dalam keadaan yang selalu berubah. Sektor publik dan LSM harus menghadapi tantangan ini dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh globalisasi, ekonomi berbasis pengetahuan, dan pengembangan baru TIK. Jika tidak, itu berarti kehilangan kesempatan untuk menawarkan KM.

## 2.7. Generik kerangka KM dalam sektor publik

Sektor publik berbeda dengan sektor swasta. Kerangka kerja untuk sektor publik bergantung pada '*stakeholder*' sedangkan sektor swasta bergantung pada pemegang saham. Pendekatan *stakeholder* melibatkan beberapa pihak dalam prosesnya dan itu jauh lebih kompleks untuk dihadapi. Di sektor publik, *stakeholder* adalah warga negara, pemerintah negara bagian dan pemerintah daerah, perusahaan swasta, pengguna, dan kelompok lobi. Ketika pemerintah membuat kebijakan, pertimbangannya harus diambil dari kepentingan *stakeholders*. Di sektor swasta, perusahaan bertanggung jawab untuk pemegang saham mereka.

## 3. Metodologi

Metodologi yang digunakan adalah diuraikan sebagai berikut:

- a. *In-Depth Literature* dan studi empiris tentang perspektif KM dari *best practice* e-Gov yang dilakukan dalam konteks pelayanan publik di Indonesia. Analisis juga dilakukan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi umum di Indonesia untuk mendapatkan hasil optimal, termasuk aspek aplikasi teknologi informasi yang

tepat untuk sektor layanan publik oleh instansi pemerintah. Metode studi kepustakaan dimaksudkan untuk memahami aplikasi e-Gov, khususnya di instansi pemerintah termasuk pemerintah daerah dengan analisis KM.

- b. *Benchmarking* kepada lembaga-lembaga pemerintah dilakukan sebagai upaya untuk mendapatkan data, informasi dan pelajaran langsung tentang tata kelola pemerintahan yang baik. Kegiatan ini akan dilaksanakan untuk mengamati secara langsung praktek e-Gov sebagai referensi/performa terbaik, dan mengetahui bagaimana transformasi telah dilakukan, juga untuk mengetahui apakah KM telah diimplementasikan.
- c. Diskusi dengan akademisi sebagai upaya untuk merumuskan perspektif KM yang berlaku bagi instansi pemerintah. Diskusi ini dimaksudkan untuk mengetahui harapan, peran, kontribusi, analisis dan rekomendasi dari para *stakeholder* sebagai upaya transformasi E-Gov untuk menyediakan pelayanan publik yang lebih baik dan lebih efisien.

#### 4. KM Perspektif e-Government di Indonesia

Manusia, proses, dan teknologi merupakan tiga unsur kunci dari lingkungan. KM berfokus pada manusia dan budaya organisasi untuk mendorong pemanfaatan pengetahuan, proses, metode, pembuatan, penangkapan dan pembagian pengetahuan dan teknologi sehingga dapat diakses serta memungkinkan orang untuk bekerja sama tanpa bersama-sama. Manusia adalah komponen yang paling penting, karena pengelolaan pengetahuan bergantung pada kesediaan orang untuk berbagi dan menggunakan kembali pengetahuan tersebut. (CIO Council, 2001).

##### 4.1. Manusia

Manusia dalam organisasi, proses dan teknologi akan selalu bertindak sebagai *enabler* maupun *barrier* pada praktik KM yang efektif. *Barrier* perlu diidentifikasi dan dihapus. *Enabler* yang ada juga perlu ditingkatkan dan dibuat tambahannya.

E-Government di Indonesia membutuhkan beberapa perubahan agar sesuai dengan tujuan KM sebagai berikut:

- a. Sebagai pelayan publik, lembaga pemerintah harus sadar bahwa KM memberikan banyak manfaat. *Stakeholder* harus menyadari perubahan dan keuntungan dari KM untuk organisasi dan memahami bahwa kekuatan pengetahuan adalah dengan berbagi.
- b. Interaksi antara pemerintah dan masyarakat sipil akan efektif jika ada kepercayaan antara mereka. Untuk melakukan pelayanan, staf pemerintah harus mendapatkan masukan dari orang-orang yang membutuhkan jasa. Orang akan berbagi

pengetahuan ketika mereka mengenal satu sama lain. Dengan adanya kepercayaan yang tinggi akan semakin banyak orang yang bersedia untuk berbagi.

- c. Perlu dibuat suatu *formal reward* dan sistem pengenalan untuk berbagi pengetahuan di lembaga pemerintah yang mengimplementasikan e-Gov. Semua pihak harus dihargai, tidak hanya karena berbagi pengetahuan dengan orang lain, tetapi juga karena bersedia untuk menggunakan pengetahuan orang lain.
- d. Mengembangkan masyarakat sebagai pusat pengetahuan di mana terdapat kelompok individu dengan tanggung jawab untuk menciptakan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan. Komunitas ini bisa menjadi sebuah kelompok untuk berbagi *tacit knowledge*.

##### 4.2. Proses

Kerangka kerja ini menangani masalah-masalah sehubungan dengan proses dan teknik untuk mengelola pengetahuan, dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Melakukan identifikasi untuk menentukan kompetensi inti, mengenali kemampuan strategis dan tingkat keahlian dari domain pengetahuan serta fokus untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan yang ada dan dibutuhkan.
- b. Mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan baik dari berbagai sumber dan merumuskan serta mendokumentasikan pengetahuan yang diperoleh.
- c. Memilih *value* dari pengetahuan untuk diformalkan dan disaring.
- d. Menyimpan pengetahuan yang sudah diklasifikasi dan diorganisir dalam format standar ke dalam memori organisasi, dan di update secara berkala.
- e. Berbagi pengetahuan dengan cara mengklasifikasi dan mengambil pengetahuan dari memori organisasi, serta membuatnya tersedia untuk pengguna.
- f. Menerapkan pengetahuan dalam berbagai tugas seperti pemecahan masalah, pembuatan keputusan, riset dan pembelajaran.
- g. Membuat pengetahuan baru melalui berbagai proses seperti survei, *best practice*, penelitian, studi pilot, dan penggalian data.

Kerangka ini tidak terlihat diimplementasikan dalam e-Gov di Indonesia, karena sebagian besar eGov di Indonesia merupakan sebuah website atau situs layanan informasi dan administrasi formal.

##### 4.3. Teknologi

Teknologi digunakan dalam semua proses KM dan solusinya telah tersedia di pasar. Masalah

sebenarnya masalah memilih teknologi yang tepat (Asoh, et al 2002). Namun, satu harus diingat bahwa teknologi hanyalah sebuah *enabler*. Dalam kerangka teknologi diperlukan langkah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi perangkat keras dan perangkat lunak yang tepat dan sesuai untuk melakukan KM.
- b. Membangun infrastruktur teknologi yang tepat sesuai kebutuhan sumber daya yang ada.
- c. Membentuk organisasi intranet dengan kemampuan berkomunikasi yang luas dan kolaborasi untuk berbagi *explicit knowledge*.
- d. Membangun sebuah portal, platform virtual pengetahuan, yang dapat diakses melalui intranet organisasi untuk berbagi *tacit knowledge* melalui sarana seperti email, kelompok diskusi, chat room, audio dan konferensi video.
- e. Menyimpan aset pengetahuan dalam media elektronik sehingga efisien dan membuat akses yang lebih cepat dalam pengambilannya.
- f. Menyediakan akses ke sumber daya pengetahuan untuk memfasilitasi interaksi dengan warga, pelanggan, pemasok, mitra dan lain-lain.

Beberapa tahap dalam kerangka di atas telah dilakukan di Indonesia. Namun demikian, penerapan KM sendiri tidak terlihat karena alasan yang disebutkan di bagian sebelumnya. Oleh karena itu membutuhkan kemauan politik dari Pemerintah sehingga KM dapat diimplementasikan dan *tacit knowledge* dapat dibagi untuk semua masyarakat.

## 5. Kesimpulan

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa KM belum sepenuhnya diimplementasikan dalam e-Gov di Indonesia. Hal ini diperlukan agar pemerintah Indonesia dapat membuat kebijakan untuk mengelola *tacit knowledge* yang telah terbukti banyak digunakan dalam memecahkan berbagai masalah bangsa sehingga dapat dijadikan pelajaran di masa depan.

Penelitian lebih lanjut diperlukan agar lebih banyak sumber daya yang dapat digunakan dalam membangun model pemanfaatan KM di sektor pemerintahan, khususnya untuk pelaksanaan e-Gov yang saat ini sedang digalakkan demi mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih.

## PUSTAKA

- Asoh, D., Belardo, B., and Neilson, R. (2002), "KM: Challenges and Opportunities for Government in the New Economy", Proceedings of the 35th International Conference on System Science.
- Bhatt, G.D. (2001), "KM in organisations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People",

*Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No.1, pp. 68-75.

- Boyne, G.A (2002), "Public and Private Management: What's the Difference?" *Journal of Management Studies* 39:1 January, pp 97-122.
- CIO Council, (2001), "Managing Knowledge @ Work, An Overview of Knowledge Management", Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council, August.
- Cong, Xiaoming, and Pandya, Kaushik, V., (2003), "Issues of Knowledge Management in The Public Sector", *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 1 Issue 2 (2003), pp.25-33.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp 5.
- Drucker, P. F. (1993), *Post Capitalist Society*, HarperBusiness, pp 6.
- GAO (2001), "Major Management Challenges and Programm Risks: A Governmentwide Perspective," General Accounting Officer Report GAO-01-241 of January1.
- Hansen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) "What's Your Strategy for Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, March-April, pp106-116.
- Holsapple, C.W., and Joshi, K.D. (1999), "Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks", Proceeding of the 32nd Hawaii International Conference on System Science.
- Jussilaninen, M. (2001), "Knowledge Management at the Finnish Government", OECD.
- Lane, J. E. (2000), *The Public Sector Concepts, Models and approaches*, Third Edition, Sage Publications, pp 304-305, 315-317.
- McAdam, R and Reid, R. (2000), "A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management", *Journal of European Industrial Training* 24/6, pp 317-329.
- Nonaka, I (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, November-December, pp 96-104.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford, pp vi, 225.
- OECD, (2001), "Knowledge Management: Learning-by-Comparing Experiences from Private Firms and Public Organisations", Summary Record of the High Level Forum held in Copenhagen, 8-9 Feb. 2001, PUMA/HRM (2001) 3, CERI/CD (2001)2.

- OECD, (2003) "Conclusions from the Results of the Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries", February 3-4,2003, GOV/PUMA/HRM(2003)2
- Sarvary, M. (1999), "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry", *California Management Review*, Vol. 41, No.2, pp 95-107.
- The State of Knowledge Management, KM Magazine, May 2001.
- U.S. Department of the Navy, (2001), "Metrics Guide for KM Initiatives", Version 1.0, Draft 9 May 2001.