

**PEMODELAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM*
MENGUNAKAN *APO KM FRAMEWORK***
(Studi Kasus : Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin
Provinsi Kalimantan Selatan)

TESIS

Disusun sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Magister Komputer
dari Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer LIKMI

Oleh :

YULIDA KHAIRUNNISA

NPM : 2016210020



**PROGRAM STUDI PASCASARJANA
MAGISTER SISTEM INFORMASI
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INFORMATIKA DAN KOMPUTER LIKMI
BANDUNG
2018**

**PEMODELAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM*
MENGUNAKAN *APO KM FRAMEWORK***
(Studi Kasus : Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin
Provinsi Kalimantan Selatan)

Oleh :

YULIDA KHAIRUNNISA

NPM : 2016210020

Bandung, 31 Mei 2018
Menyetujui,



Dr. H. Budi Permana, S.E, AK., M.Sc.
Pembimbing

**PROGRAM STUDI PASCASARJANA
MAGISTER SISTEM INFORMASI
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INFORMATIKA DAN KOMPUTER LIKMI
BANDUNG
2018**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ
لَا تُدْرِكُهُ الْبَصَرُ وَلَا يَدْرِكُهُ الْحِسُّ وَلَا يَدْرِكُهُ الْقَلْبُ وَلَا يَدْرِكُهُ الْوَجْهَانِ
لَا يَدْرِكُهُ الْوَجْهَانِ وَلَا يَدْرِكُهُ الْوَجْهَانِ

“Hail orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu,
sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Q.S Al-Baqarah : 153)

Tesis ini dipersembahkan untuk :

Ayah, Dr. Abidinsyah, M.Pd

Ibu, Dra. Rusnailah, M.Pd

Kakak, Adik dan Novan Alkaf B.S, tercinta....

ABSTRAK

PEMODELAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM* MENGUNAKAN APO KM *FRAMEWORK*

(Studi Kasus : Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin
Provinsi Kalimantan Selatan)

Oleh :
YULIDA KHAIRUNNISA
NPM : 2016210020

Tidak bisa dipungkiri bahwa permasalahan mendasar yang dihadapi organisasi publik adalah permasalahan terbatasnya sumber daya manusia (pegawai) yang memadai dan bersesuaian dengan tugas pokok dan fungsi organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Upaya atau usaha mendasar dalam transformasi ini adalah pembelajaran atau peningkatan pengetahuan para karyawan organisasi.

Knowledge Management System (KMS) menginspirasi tumbuh kembangnya budaya saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) baik berupa pengalaman, ide ataupun teknik kepada pegawai lainnya diruang lingkup organisasi. KMS mempunyai kemampuan menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan, dan menyebarkan *knowledge* dalam organisasi. Dalam penelitian ini pemodelan *Knowledge Management System* menggunakan APO (*Asian Productivity Organization*) *Framework* dalam memetakan pengetahuan dan menganalisis KM program potensial di organisasi.

Dari penelitian ini diketahui bahwa kesiapan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dalam pengelolaan *knowledge management* masuk dalam tingkatan *refinement*, yang artinya implementasi KM di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin terus dievaluasi untuk perbaikan secara terus menerus. Berdasarkan hasil validasi pemodelan, layanan dan rancangan arsitektur KMS sudah sesuai dengan kebutuhan dan proses bisnis pelayanan. Kesesuaian item-item hasil usulan metode dan *tools* yang dapat diterapkan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan telah mencapai 75% dari penerimaan pengguna atau dianggap telah sesuai dengan kebutuhan. Diharapkan agar nantinya implementasi dari KMS dapat memfasilitasi tumbuhnya saling berbagi pengetahuan antar pegawai, sebagai salah satu upaya membantu organisasi publik dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat.

Kata Kunci : Organisasi Publik, *Knowledge Management System*, *Knowledge Management*, Model *Knowledge Spiral*, Model SECI, *Asian Productivity Organization Framework*

ABSTRACT

MODELLING KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM USING APO KM FRAMEWORK

(Case Study : Education Department in Banjarmasin)

Oleh :
YULIDA KHAIRUNNISA
NPM : 2016210020

It is undeniable that the fundamental problem facing by public organizations is the limited human resources that are adequate and in accordance with the main tasks and functions of the organization, both in terms of quality and quantity. The fundamental effort in this transformation is the learning or improvement of the knowledge of the employees of the organization.

Knowledge Management System (KMS) inspires the development of a knowledge sharing culture in the form of experience, ideas or techniques to other employees within the organization. KMS has the ability to create, document, classify, and disseminate knowledge in the organization. In this research, Knowledge Management System is using APO (Asian Productivity Organization) Framework in mapping knowledge and analyzing KM potential program in organization.

From this research, it is known that the readiness of Education Department in Banjarmasin, South Kalimantan Province to manage the knowledge management is included in the refinement level, which means that the implementation of KM in Education Department in Banjarmasin continues to be evaluated for improvement. Based on the validation result of modeling, the service and design of KMS architecture is in accordance with the needs and service business process. The suitability of the proposed items of methods and tools that can be applied in the Education Department in Banjarmasin, South Kalimantan Province has reached 75% of user acceptance or deemed to be appropriate with the needs. It is expected that the implementation of KMS can facilitate the growth of knowledge sharing among employees, as an effort to help public organizations in improving the quality of service to the community.

Keywords : *Public Organizations, Knowledge Management System, Knowledge Management, Knowledge Spiral Model, SECI Model, Asian Productivity Organization Framework*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan pembuatan tesis yang berjudul *Pemodelan Knowledge Management System Menggunakan APO KM Framework* (Studi Kasus : Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan). Selesaiannya tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan moril dan materil secara langsung maupun tidak dalam proses penyusunan tesis ini hingga selesai. Terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Budi Permana, S.E, AK., M.Sc atas segala bimbingan dan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan kesulitan yang dihadapi dalam pengerjaan tesis ini;
2. Bapak Toto Agus Daryanto, M.Pd selaku kepala Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan yang telah memberikan izin serta kesempatan untuk dapat melakukan penelitian di Dinas Pendidikan;
3. Seluruh Civitas Akademika STMIK LIKMI yang telah banyak membantu dalam kelancaran aktifitas perkuliahan;
4. Seluruh Staf Pengajar program Pascasarjana (S2) STMIK LIKMI, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, semoga menjadi ilmu yang bermanfaat;
5. Orang Tua saya, Bapak Dr. Abidinsyah M.Pd dan Ibu Rusnailah, M.Pd, atas segala dukungan, bimbingan dan nasehat yang membangun yang telah diberikan;
6. Saudara saya Dini Noor Arini, M.Pd, M.Asrar Fathoni, S.Kom dan Rizka Widianti, atas semangat dan segala hiburan yang diberikan;
7. Novan Alkaf Bahraini Saputra yang telah menemani perkuliahan selama di Bandung dan memberikan ide serta pengetahuan dalam membantu proses perkuliahan dan penyelesaian tesis.
8. Fitria Kamelia, Rosalina Syamsu, Ikhwan Noor Ikhsan sahabat seperjuangan yang selalu menemani selama di Bandung. Putri Lestari & Tresiana TK, sahabat yang selalu mendukung dari jarak jauh.

9. Rekan-rekan seperjuangan kelas weekend program Pascasarjana STMIK LIKMI angkatan 2016, terimakasih kebersamaan dan kerjasama selama masa perkuliahan. Semoga sukses.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak terdapat beberapa kekurangan, oleh sebab itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan penelitian ini.

Bandung, 25 September 2017

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
DAFTAR SIMBOL	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Batasan Masalah.....	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB 2 LANDASAN TEORI	7
2.1 Data, Informasi, dan <i>Knowledge</i>	7
2.2 Jenis Pengetahuan.....	9
2.3 <i>Knowledge Management</i> (KM).....	10
2.3.1 Komponen <i>Knowledge Management</i>	11
2.3.2 Proses <i>Knowledge Management</i>	12
2.3.3 Langkah <i>Knowledge Management Process</i>	12
2.4 <i>Knowledge Spiral Model</i>	13
2.5 <i>Core Knowledge</i>	15
2.6 <i>Knowledge Sharing Culture</i>	17
2.7 <i>Knowledge Sharing Barriers</i>	18
2.8 <i>Knowledge Management System</i> (KMS)	22
2.9 Pemodelan <i>Knowledge Management System</i>	24
2.10 <i>APO (Asian Productivity Organization) Framework</i>	24
2.10.1 Istilah didalam <i>APO Framework</i>	26
2.10.2 <i>APO Knowledge Management Assessment Tools</i>	32

2.10.3	Pendekatan Implementasi APO	35
2.11	Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunities, Threat</i>)	36
2.11.1	External Factor Analysis Summary (EFAS)	37
2.11.2	Internal Factor Analysis Summary (IFAS)	39
2.11.3	Matrik SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunities, Threat</i>)	40
2.12	Teknik Triangulasi	40
2.13	Metode Analisis Kualitatif	42
2.14	<i>Business Process Modeling Notation</i> (BPMN)	43
2.15	Penelitian Terkait	45
BAB 3	OBJEK & METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1	Profil Objek Daerah Penelitian	41
3.1.1	Geografis Provinsi Kalimantan Selatan	41
3.1.2	Profil Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	50
3.1.3	Visi dan Misi	50
3.1.4	Dasar Hukum Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	51
3.1.5	Struktur Organisasi	51
3.1.6	Layanan Jasa Dinas Pendidikan	52
3.1.7	Analisis pentingnya KM dan KMS bagi Dinas Pendidikan	55
3.1.8	Pengelolaan <i>Knowledge</i> pada Dinas Pendidikan	55
3.2	Metodologi Penelitian	59
3.2.1	Studi Literatur KM <i>Framework</i>	60
3.2.2	APO KM <i>Framework</i>	63
3.2.3	Metode Implementasi APO KM	63
3.2.4	Pemetaan SECI Model	64
3.2.5	Validasi	64
3.2.6	Pendekatan Kualitatif	65
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
4.1	Identifikasi Komponen <i>Framework</i>	66
4.1.1	<i>Accelerators</i>	66
4.1.2	<i>Knowledge Process</i>	72
4.2	Metode Implementasi APO-KM <i>Framework</i>	74
4.2.1	<i>Discover</i>	74
4.2.2	<i>Design</i>	86
4.2	Rancangan Arsitektur dan <i>Services</i>	110
4.2.1	Service Infrastructure	110
4.2.2	Arsitektur KMS Terpusat	117

4.2.3	Usulan Metode/ <i>IT Tools</i>	121
4.3	Validasi Hasil Pemodelan Knowledge Management System	126
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	129
5.1	Kesimpulan	129
5.2	Saran	129
	DAFTAR PUSTAKA	131
	LAMPIRAN	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perkembangan Historis Pengolahan Informasi	8
Gambar 2.2 Komponen <i>Knowledge Management</i>	11
Gambar 2.3 Proses <i>Knowledge</i> dan Proses <i>Knowledge</i> Intensif Proses Bisnis	12
Gambar 2.4 <i>Knowledge Spiral Model</i>	14
Gambar 2.5 Inti Pengembangan Kerangka Pengetahuan.....	15
Gambar 2.6 <i>Cultural Barriers to Knowledge Sharing</i>	18
Gambar 2.7 APO (<i>Asian Productivity Organization</i>) <i>KM Framework</i>	25
Gambar 2.8 <i>Radar Chart KM Assessment</i>	33
Gambar 2.9 Level Kesiapan KM	34
Gambar 2.10 <i>APO Implementation Approach</i>	35
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	52
Gambar 3.2 Diagram proses hirarki pelayanan	54
Gambar 3.3 Kerangka Berpikir Penelitian.....	61
Gambar 4.1 Topologi Jaringan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin.....	67
Gambar 4.2 Layanan Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan	69
Gambar 4.3 <i>Existing</i> Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru	73
Gambar 4.4 Diagram Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Gambar 4.5 Diagram Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	76
Gambar 4.6 Diagram Responden Berdasarkan Masa Kerja	77
Gambar 4.7 Diagram Responden Berdasarkan Mutasi Kerja	77
Gambar 4.8 Diagram Responden Berdasarkan Pemahaman <i>KM</i>	78
Gambar 4.9 <i>Radar Chart KM Assessment</i> Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin.....	79
Gambar 4.10 Analisis Gap Pengetahuan Dinas Pendidikan (adaptasi dari Zack, 1999) 87	
Gambar 4.11 Siklus <i>KM</i> dari <i>Knowledge Domain</i> HE.....	95
Gambar 4.12 Siklus <i>KM</i> dari <i>Knowledge Domain</i> HE yang telah dilengkapi.....	98
Gambar 4.13 Perbaikan Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru.....	106
Gambar 4.14 Struktur <i>KM</i> Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	107
Gambar 4.15 Infrastruktur Dasar Layanan <i>KM</i>	111

Gambar 4.16 Layanan KM dari Proses Dokumentasi Pengetahuan	114
Gambar 4.17 Usulan Infratraktur Layanan KM	116
Gambar 4.18 Usulan Arsitektur Terpusat KMS Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin....	118

DAFTAR TABEL

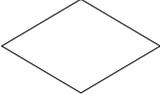
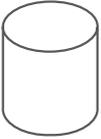
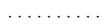
Tabel 2.1 Skala Rating Asesmen.....	33
Tabel 2.2 Format Matrik EFAS.....	38
Tabel 2.3 Format Matrik IFAS	39
Tabel 2.4 Pedoman Rating	40
Tabel 2.5 Format Matrik SWOT	40
Tabel 2.6 Review Penelitian Terkait	45
Tabel 3.1 <i>Review Framework</i> KM.....	62
Tabel 4.1 <i>People</i> di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	68
Tabel 4.2 Hasil Kuesioner APO-KMAT	78
Tabel 4.3 Tujuan KM Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	80
Tabel 4.4 Analisis Lingkungan Dinas Pendidikan Kota	81
Tabel 4.5 Matrik EFAS Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	81
Tabel 4.6 Matrik IFAS Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin.....	82
Tabel 4.7 Hasil Strategi Kekuatan dan Peluang	84
Tabel 4.8 Hasil Strategi Kekuatan dan Ancaman	84
Tabel 4.9 Hasil Strategi Kelemahan dan Peluang	85
Tabel 4.10 Hasil Strategi Kelemahan dan Ancaman	85
Tabel 4.11 Strategi KM Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin.....	88
Tabel 4.12 Identifikasi Program KM Potensial	89
Tabel 4.13 Program KM Prioritas.....	90
Tabel 4.14 <i>Knowledge Domain</i> Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru	90
Tabel 4.15 <i>Organizational Roles</i> pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru	90
Tabel 4.16 Pemodelan <i>Existing Knowledge Process</i> pada Kenaikan Pangkat Guru.....	91
Tabel 4.17 Identifikasi Latar Pengetahuan pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru	94
Tabel 4.18 <i>Knowledge Process</i> dari <i>Knowledge Domain</i> HE.....	95
Tabel 4.19 Identifikasi Latar Pengetahuan <i>Knowledge Domain</i> HE.....	96
Tabel 4.20 Identifikasi <i>Knowledge Apply</i> dari <i>Knowledge Domain</i> HE.....	96

Tabel 4.21 Identifikasi <i>Knowledge Sharing</i> dari <i>Knowledge Domain</i> HE	97
Tabel 4.22 Usulan Perubahan <i>Knowledge Apply</i>	98
Tabel 4.23 Usulan Perubahan <i>Knowledge Sharing</i>	99
Tabel 4.24 Pemodelan <i>To-be Knowledge Process</i> pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat	102
Tabel 4.25 Pemetaan Aktifitas KM ke Model SECI	108
Tabel 4.26 Metode/ <i>Tools</i> Untuk Membantu Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru	109
Tabel 4.27 Hak Akses Pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru	109
Tabel 4.28 Hasil Validasi Usulan Method/ <i>Tools</i>	127

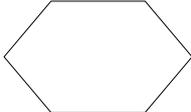
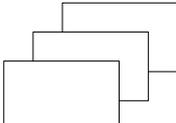
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Observasi Ditempat Objek Penelitian	136
Lampiran 2 Karyawan Mengisi Kuesioner dari Peneliti	136
Lampiran 3 Karyawan Mengisi Kuesioner dari Peneliti	137
Lampiran 4 Karyawan Mengisi Kuesioner dari Peneliti	137
Lampiran 5 Uji Validitas Dan Realiabilitas Hasil Kuesioner APO-KMAT	138
Lampiran 6 Uji Validitas Dan Realiabilitas Hasil Kuesioner Validasi Usulan Metode/ <i>Tools</i>	143
Lampiran 7 Kuesioner APO-KMAT	148
Lampiran 8 Kuesioner Validasi Usulan Method & <i>Tools</i>	154

DAFTAR SIMBOL

Notasi <i>BPMN Basic Shape</i>	
<i>Basic Flowchart Shape</i>	
Notasi	Keterangan
	<i>Decision</i> digunakan untuk melambangkan pengambilan keputusan bagaimana alur dalam <i>flowchart</i> berjalan selanjutnya berdasarkan kriteria atau pernyataan tertentu
	Silinder digunakan untuk basis data
	Menggambarkan setiap aktivitas
	<i>Start</i> digunakan untuk menunjukkan untuk mengawali proses.
	<i>End</i> digunakan untuk menunjukkan untuk mengakhiri proses.
	Menggambarkan setiap aktivitas
	Menggambarkan setiap objek yang digunakan dalam proses (<i>output</i>)
	Menggambarkan setiap objek yang digunakan dalam proses (<i>input</i>)
	<i>Connector</i> digunakan untuk menunjukkan arah aliran dari satu proses ke proses yang lain
	Menggambarkan setiap aliran data/proses
	<i>Association</i> , digunakan untuk menghubungkan antara proses dengan setiap objek yang digunakan (<i>input/output</i>)
<i>Notasi Cross Functional Flowchart Shape</i>	

Notasi	Keterangan
	<i>Swimlane</i> digunakan saat menunjukkan keterangan seperti dimana proses dilakukan atau siapa yang melakukannya
Notasi SDL Diagram Shape	
Notasi	Keterangan
	<i>Sub-Process</i> digunakan untuk menunjukkan bahwa dalam langkah yang dimaksud terdapat <i>flowchart</i> lain yang menggambarkan langkah tersebut lebih rinci

Notasi Business Process	
<i>Audit Diagram Shape</i>	
Notasi	Keterangan
	<i>Data transmission</i> digunakan untuk melakukan transmisi data dari salah satu sumber data ke penerima data menggunakan komputer/media elektronik
	<i>Multi-process</i> digunakan untuk menunjukkan proses yang lebih dari 1.
	<i>Off-page connector</i> digunakan untuk menyatakan sambungan dari proses ke proses lainnya dalam halamnya yang berbeda
Notasi Arrow Shape	
Notasi	Keterangan
	<i>Resonance arrow</i> digunakan untuk menunjukkan keterhubungan dua atau lebih struktur resonansi satu sama lain

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, efek globalisasi terlihat pada semakin cepatnya perubahan yang berkembang disegala aspek kehidupan. Begitu juga dengan perkembangan ilmu pengetahuan. Pada zaman digital seperti sekarang, pengetahuan diberi fasilitas untuk dapat dipelajari dan diketahui oleh setiap orang dipenjuru dunia. Pengetahuan dapat dijadikan tolak ukur kualitas dari sumber daya manusia. Pada tahapan selanjutnya pengetahuan itu dapat menjadi sebuah fondasi penting guna proses kegiatan berpikir yang lebih mendalam.

Kebutuhan dalam mendapatkan data, informasi dan pengetahuan guna menghadapi persaingan merupakan hal yang mutlak dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan strategi yang handal. Organisasi berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar terus menciptakan kreatifitas dan inovasi. Fenomena hadir dan berkembangnya suatu inovasi merupakan bentuk konsekuensi logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan hidup manusia yang selalu hadir dan semakin meningkat. Dengan begitu organisasi dapat bertahan dalam menghadapi era globalisasi.

Terminologi pengetahuan (*knowledge*) pertama kali diperkenalkan oleh Henry pada tahun 1974 yang mengungkapkan adanya perbedaan makna dan adanya transisi dari data, informasi hingga menjadi *knowledge* (Wallace, 2007). Hasil riset Delphi Group menunjukkan bahwa pengetahuan atau *knowledge* dalam organisasi, 42 % tersimpan dan terstruktur di pikiran atau otak karyawan, 26 % pada dokumen kertas, 20 % pada dokumen elektronik dan 12 % berupa *knowledge* berbasis elektronik (Setiarso,2009). Berdasarkan hasil penelitian tersebut terdapat sebanyak 42% pengetahuan individu perlu mendapatkan fasilitas, ruang atau sarana agar pengetahuan dapat disampaikan kepada orang lain.

Knowledge Management System (KMS) menginspirasi tumbuh kembangnya budaya saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). *Knowledge sharing* adalah metode dalam *knowledge management* yang memberikan peluang kepada pegawai Dinas Pendidikan untuk berbagi pengetahuan baik berupa pengalaman, ide ataupun teknik kepada pegawai lainnya diruang lingkup organisasi. Manfaat KMS yaitu menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan, dan menyebarkan *knowledge* dalam organisasi. KMS mengelola seluruh elemen sistem berupa dokumen, basisdata, kebijakan, dan prosedur lengkap, beserta informasi tentang pengalaman, keahlian, dan kecakapan individu maupun kolektif (Putri, 2009).

Berdasarkan hasil beberapa *knowledge management framework*, peneliti menggunakan APO (*Asian Productivity Organization*) *Framework* sebagai acuan dalam penelitian ini dengan alasan bahwa *framework* memiliki komponen dan prosedur yang jelas serta mudah dipahami untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Junaedi, 2016). APO KM *Framework* berguna untuk membantu analisis pemetaan manajemen pengetahuan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. APO *Framework* mempunyai 3 level struktur *framework* yaitu *Accelerators*, *Knowledge Process* dan *Outcomes* (Talisayon, 2013). APO KM *Framework* membantu dalam memetakan pengetahuan dan menganalisis KM program potensial di organisasi. Pemodelan *knowledge management system* akan berguna untuk membantu organisasi dalam menjalankan proses bisnisnya dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Didalam perkembangannya, manajemen pengetahuan (*knowledge management*) selalu menjadi perhatian akademisi maupun praktisi bisnis. Sama halnya dengan jasa pelayanan yang disediakan oleh pemerintah salah satunya seperti Dinas Pendidikan. Dalam hal operasional, organisasi publik memiliki karakter yang berbeda dengan organisasi bisnis. Dinas Pendidikan berangkat dari tujuan utama organisasi publik yaitu melayani masyarakat. Adapun salah satu keunggulan yang menjadi sorotan adalah pengetahuan yang dimiliki pimpinan maupun anggota/karyawan. Namun pada kenyataannya, keunggulan yang dimiliki oleh pegawai Dinas Pendidikan dirasa belum

optimal bagi pemangku yang menerima layanan. Tidak bisa dipungkiri bahwa permasalahan mendasar yang dihadapi organisasi publik adalah permasalahan terbatasnya sumber daya manusia (pegawai) yang memadai dan bersesuaian dengan tugas pokok dan fungsi organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya (Amriani, 2014). Berdasarkan latar belakang inilah organisasi publik tentunya terus menyesuaikan diri dengan adanya perkembangan lingkungan. Upaya atau usaha mendasar dalam transformasi ini adalah pembelajaran atau peningkatan pengetahuan para karyawan organisasi.

Penelitian ini akan membahas pemodelan *knowledge management system* yang dimanfaatkan untuk memfasilitasi tumbuhnya saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antar anggota atau karyawan. Pemodelan ini menghasilkan aktifitas KM yang terjadi di lingkungan organisasi yang dipetakan menggunakan model SECI untuk mengetahui bagaimana pengetahuan *tacit* dan *explicit* berubah dari bentuk satu ke bentuk yang lainnya yang mana menjadi bagian dari proses penciptaan pengetahuan di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin, sehingga membantu organisasi publik dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Dengan demikian peneliti memberi judul penelitian ini adalah **“Pemodelan *Knowledge Management System* Menggunakan APO KM *Framework* (Studi Kasus : Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun beberapa rumusan masalah dari peneliti berdasarkan latar belakang, yaitu :

1. Bagaimana mengetahui kesiapan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dalam pengelolaan *knowledge management*?
2. Bagaimana pemodelan *knowledge management system* yang sesuai dan dapat diterapkan di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan?
3. Bagaimana pemetaan model SECI dari aktivitas KM yang terjadi di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu :

1. Mengetahui kesiapan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dalam pengelolaan *knowledge management*
2. Membuat model *knowledge management system* untuk membantu aktivitas di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan .

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun harapan peneliti dari hasil penelitian yang dilakukan, yaitu :

1. Manfaat Akademik
 - a. Memberikan kontribusi pengetahuan baru dalam meneliti kasus yang ada disekitar kita.
 - b. Menjadi rujukan atau referensi bagi para peneliti lainnya dalam melakukan penelitian.
2. Manfaat bagi Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan
 - a. Hasil penelitian dapat bermanfaat untuk meningkatkan keefektifan organisasi publik dalam memanajemen pengetahuan secara sistematis.
 - b. Hasil penelitian dapat dijadikan media dalam penyuluhan dan sosialisasi kepada masyarakat di Provinsi Kalimantan Selatan
3. Manfaat bagi Peneliti
 - a. Penerapan ilmu pengetahuan yang didapat selama masa perkuliahan.
 - b. Mengetahui secara mendalam mengenai model atau metode penerapan.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah yang ada didalam penelitian, yaitu :

1. Pemodelan *Knowledge Management System* yang disajikan hanya dikhususkan untuk Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.
2. Pada penelitian ini APO KM Framework yang dibahas hanya pada level *accelerators* dan *knowledge process*.

3. Pada penelitian ini yang dilakukan oleh peneliti pada pendekatan implementasi APO hanya membahas ruang lingkup pada tahapan *discover* dan *design*.
4. Peneliti melakukan pemetaan aktifitas *knowledge management* menggunakan SECI Model
5. Pemodelan *knowledge process* hanya satu proses bisnis kritikal yaitu proses bisnis kenaikan pangkat guru oleh bidang PTK.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan maslaah-masalah yang melatarbelakangi diperlukannya pemodelan *Knowledge Management System*, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini membahas teori yang berhubungan dengan masalah yang akan dihadapi terkait dengan pemodelan *Knowledge Management System* di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. Bab ini juga membahas peneltian sebelumnya yang terkait dengan penulisan tesis ini.

BAB III : OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas objek penelitian atau *case study* yang dikerjakan, yaitu Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dari berbagai faktor dan menguraikan tentang langkah-langkah penelitian sesuai dengan APO KM *Framework* untuk menghasilkan level kesiapan dalam pengelolaan *knowledge management* dan pemodelan *Knowledge Management System*. Langkah-langkah tersebut akan mempermudah proses pemodelan, agar penelitian dapat terarah dan sistematis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi rincian pembahasan *Knowledge Management* berdasarkan APO *knowledge management framework* yang meliputi 3 level struktur *framework* yaitu *Accelerators*,

Knowledge Process dan *Outcomes* dan pendekatan implementasi APO yang mempunyai 4 tahapan yaitu, *Discover*, *Design*, *Develop* dan *Deploy*.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan poin-poin yang harus diperhatikan guna menunjang pengembangan penelitian selanjutnya.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Data, Informasi, dan *Knowledge*

Dibanyak kasus, istilah data, informasi dan pengetahuan masih terdapatnya ambiguitas dan pendefinisian yang tidak jelas. Terutama jika definisi dibandingkan dengan disiplin penelitian yang berbeda.

1. Data

Menurut (Frost, 2010: 272), menjelaskan :

“Data adalah fakta dan angka yang menyampaikan sesuatu yang spesifik yang tidak teratur dan tidak memberikan informasi lebih lanjut mengenai pola, konteks, dan lain-lain”.

Menurut Thierauf, 1999 (Frost, 2010: 272)

“Data adalah fakta dan angka yang tidak terstruktur yang memiliki dampak paling kecil pada tipikal manager”.

Berdasarkan pengertian data menurut para ahli dapat disimpulkan, data adalah suatu kumpulan fakta dan angka yang tidak diatur dan tidak spesifik dalam memberikan informasi lebih.

2. Informasi

Menurut Davenport & Prusak, 2000 (Frost, 2010: 272)

“Informasi adalah data yang harus dikontektualkan, dikategorikan, dihitung dan dikondensasi”.

Menurut Bali et al 2009 (Frost, 2010: 272)

“Informasi adalah data dengan relevansi dan tujuan yang digambarkan dengan gambaran yang lebih besar”.

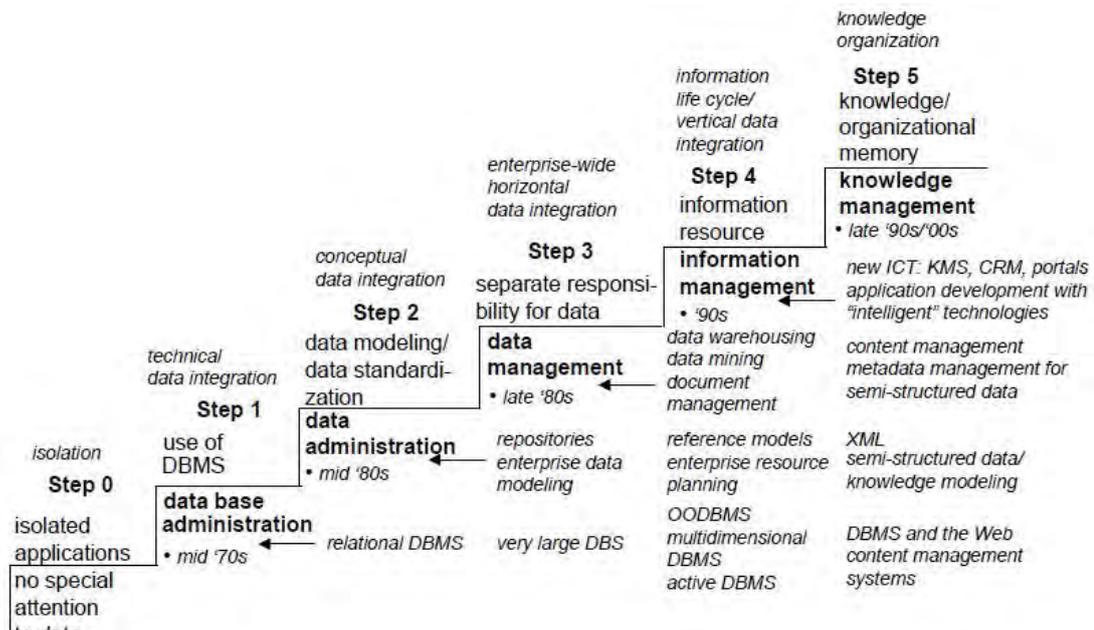
Menurut Shelly & Rosenblatt, 2012 (Yassin, 2017: 5-6)

“Informasi adalah data yang telah di transformasi menjadi bentuk yang lebih berguna bagi pemakai”.

Sedangkan menurut Valacich & Schneider, 2012 (Yassin, 2017: 6)

“Informasi merupakan data yang telah diformat dan terorganisir dengan berbagai cara sehingga menjadi berguna bagi orang yang menggunakan”.

Berdasarkan pengertian informasi menurut para ahli dapat disimpulkan, informasi adalah data yang dikontekstualkan, ditransformasikan dan diorganisir secara relevan menjadi bentuk yang lebih berguna.



Gambar 2.1
Perkembangan Historis Pengolahan Informasi
Sumber : Maier 2007

3. Knowledge

Menurut (Frost, 2010: 272-273) menjelaskan:

Knowledge adalah perpaduan antara pengalaman, nilai, informasi kontekstual, wawasan pakar, dan intuisi berbasis ground yang menyediakan lingkungan dan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman dan informasi baru, yang berasal dan diterapkan di dalam pikiran para penyuluh. Seringkali menjadi tertanam tidak hanya di dokumen atau repositori, tetapi juga dalam rutinitas organisasi, praktik dan norma.

Menurut Davenport & Prusak, 2000 (Frost, 2010: 273) :

Knowledge adalah pengetahuan yang terkait erat dengan melakukan dan menyiratkan pengetahuan dan pemahaman. Pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu adalah produk dari pengalamannya, dan mencakup norma-norma dengan mengevaluasi masukan baru dari lingkungannya.

Berdasarkan pengertian *knowledge* menurut para ahli dapat disimpulkan, *knowledge* adalah terkait dengan melakukan dan menyiratkan pemahaman dari pengalaman,

nilai, informasi kontekstual, wawasan pakar dan intuisi yang dimiliki oleh masing-masing individu.

2.2 Jenis Pengetahuan

Pengetahuan dibagi atas dua jenis, yaitu :

1. Pengetahuan *Tacit*

Menurut (Park, Ilan & Manuel, 2015: 95)

“Tacit knowledge is usually defined as the type of knowledge where you “know more than you can explain”.

Menurut Polanyi, 1966 (Park, Ilan & Manuel, 2015: 95), pengetahuan *tacit* adalah

“Knowledge that can be acquired mainly through observations and interactions with those possessing it”.

Sedangkan menurut Schreiber et al, 2000 (Sadat, 2007: 12)

Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang sulit untuk diformulasikan, dijabarkan dengan kalimat atau kata-kata karena pengetahuan tacit berada didalam otak manusia . Pengetahuan ini dapat berupa gagasan, ide, persepsi, pengalaman pribadi, wawasan, keahlian dan lain-lain.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang berada didalam otak manusia berupa gagasan, ide, persepsi, pengalaman, wawasan dan keahlian yang didapat melalui pengamatan dan interaksi dengan orang lain.

Pengetahuan Tacit menjadi tantangan para praktisi Knowledge Management.

Kadang kala kita tidak mengetahui apa yang sudah diketahui sampai kita benar-benar membutuhkannya. Seperti yang dikatakan (Nanoka, 2006), dengan mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan explicit, maka pengetahuan tersebut dapat tertanam didalam organisasi dan dapat digunakan oleh semua orang.

2. Pengetahuan *Explicit*

Menurut (Park, Ilan & Manuel: 95), pengetahuan explicit :

“Defined as containing information that is well articulated and can be learned from written manuals and other written materials”.

Menurut (Maier, 2007: 80):

“Explicit knowledge is documented”.

Sedangkan menurut Anonymous D, 2006 (Sadat, 2007: 12-13):

“Pengetahuan explicit adalah pengetahuan yang telah terdokumentasi, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan dan dipelajari”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan explicit adalah pengetahuan yang terdokumentasikan yang dengan mudah dapat dipelajari dan disebarluaskan. Salah satu aspek yang paling signifikan, pengetahuan explicit dapat diambil dan dibagikan (*share*). Kontribusi pengetahuan tacit dan explicit berpotensi menawarkan keuntungan bagi pemangku layanan publik dan meningkatkan kinerja organisasi

2.3 Knowledge Management (KM)

Di dalam penelitian (Hidajat, 2006), *Knowledge Management* (KM) diperkenalkan pertama kali pada tahun 1986, dalam konferensi manajemen Eropa. Konsep ini kemudian berkembang dengan cepat dan banyak menarik perhatian serta menuai kritikan.

KM muncul sebagai dasar pengelolaan dari pengetahuan. Sumber daya pengetahuan dijadikan sebuah aset utama bagi organisasi yang mendorong organisasi menciptakan pemikiran yang kreatif dan inovatif. (Maier, 2007: 57) menjelaskan definisi dari knowledge management yaitu,

Knowledge management is defined as the management function responsible for the regular selection, implementation and evaluation of goal-oriented knowledge strategies that aim at improving an organization’s way of handling knowledge internal and external to the organization in order to improve organizational performance. The implementation of knowledge strategies comprises all person-oriented, organizational and technological instruments suitable to dynamically optimize the organization-wide level of competencies, education and ability to learn of the members of the organization as well as to develop collective intelligence.

Menurut Bateman dan Snell, 2008 (Saiya, 2015: 6-7) KM adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menemukan dan memanfaatkan sumber daya intelektual di dalam suatu organisasi, KM bertujuan untuk menemukan, menyimpan, membagikan dan membagi secara luas sumber daya yang sangat penting yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian knowledge management menurut para ahli, dapat disimpulkan KM adalah fungsi manajemen yang berguna untuk menemukan, menyimpan,

dan membagikan pengetahuan secara luas untuk kepentingan internal dan eksternal dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan mengembangkan kecerdasan kolektif

2.3.1 Komponen *Knowledge Management*

Untuk dapat menerapkan KM, kita harus mengetahui apa saja komponen yang terdapat didalamnya. Berikut adalah komponen yang menyusun strategi kerangka kerja dari KM :



Gambar 2.2
Komponen *Knowledge Management*
Sumber : Rajesh D & David, 2014 (Yassin, 2017)

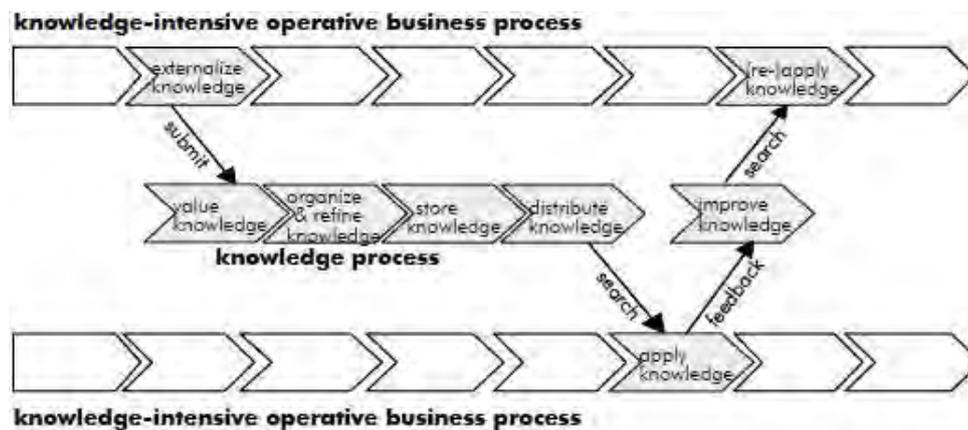
1. *People* : Bagaimana meningkatkan kemampuan individu dalam organisasi untuk mempengaruhi orang lain dengan pengetahuan mereka, Wei, Lisa, & Mohammed, 2005 (Yassin, 2017: 10-11). *People* adalah orang yang memiliki pengetahuan dan berpengaruh terhadap proses persebarannya melalui interaksi dengan tujuan meningkatkan kecerdasan tiap individu.
2. *Process* : Pendekatan bervariasi dari organisasi. Tidak ada batasan pada jumlah proses. Proses bisnis dan struktur organisasi memfasilitasi berbagi pengetahuan (Yassin, 2017: 11). Proses merupakan bagaimana organisasi melakukan pendekatan atau aliran kegiatan terhadap urutan pelaksanaan atau kejadian yang menjadi perantara antara *input* dan *output*.
3. *Technology* : Sebuah *enabler* penting sebagai solusi yang perlu dipilih setelah semua kebutuhan dari inisiatif manajemen pengetahuan telah ditetapkan, Kundu 2013 (Yassin, 2017: 11). Teknologi merupakan perantara yang memfasilitasi *knowledge management*.

2.3.2 Proses Knowledge Management

(Maier, 2007: 213) berpendapat mengenai proses knowledge :

A knowledge process refers to a dedicated service or support process which supports the flow of knowledge within and between knowledge intensive operative business processes, e.g., due to the systematic collection, refinement, storing and distribution of knowledge.

Dapat dikatakan proses knowledge mengacu pada dedikasi dan dukungan proses arus aliran pengetahuan didalam dan diantara proses bisnis yang intensif.



Gambar 2.3

Proses Knowledge dan Proses Knowledge Intensif Proses Bisnis
Sumber : Maier 2007

Menurut Hoffmann & Staab et al, 2001 (Maier, 2017: 214) *knowledge management* proses bisa dilihat sebagai jenis dari proses yang telah direncanakan dan dilakukan. Jadi proses inilah yang bertanggung jawab atas implementasi dari *knowledge management* yang didesain oleh organisasi dan peran ICT sebagaimana fungsi control dan pengeditan ulang proses pengetahuan.

“The knowledge management process administers and steers the knowledge cycle in an organization and comprises goal setting, implementation and evaluation of the organization’s KM initiative.” Probst et al. 1998, 54ff (Maier, 2007: 214).

2.3.3 Langkah Knowledge Management Process

Adapun langkah-langkah didalam proses *knowledge management*. Menurut (Young, 2010: 10-12) 5 langkah proses *knowledge management* ini memperhatikan :

1. *Identifying the knowledge*

Yaitu kegiatan mencari, menemukan, mengumpulkan, meneliti, mendaftarkan, mencatat data dan informasi dari kebutuhan pengetahuan yang ada di lapangan.

2. *Creating knowledge*

Yaitu kegiatan menciptakan pengetahuan dengan menentukan cara-cara baru dalam melakukan atau mengembangkan sesuatu.

3. *Storing knowledge*

Yaitu penyimpanan pengetahuan yang berguna dalam format repository pengetahuan, sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya.

4. *Sharing knowledge*

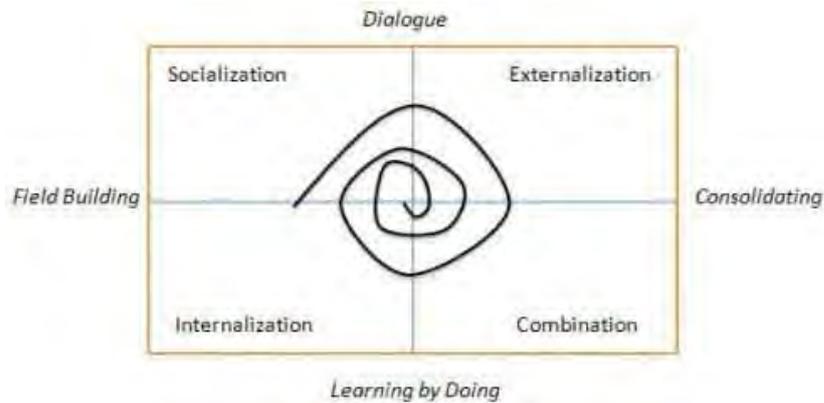
Yaitu memberikan kesempatan kepada anggota, kelompok, dan organisasi untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

5. *Applying knowledge*

Yaitu mempraktekkan atau menerapkan ilmu pengetahuan dalam kehidupan sehari-hari

2.4 *Knowledge Spiral Model*

Nanoka dan Taukechi mengembangkan sebuah model untuk *knowledge management* yang sangat populer disebut *Knowledge Spiral Model*. Model ini menggambarkan bagaimana pengetahuan *tacit* dan *explicit* berubah dari bentuk satu ke bentuk yang lainnya yang mana menjadi bagian dari proses penciptaan pengetahuan. Proses dari perubahan SECI akan terus berulang hingga pengetahuan tercipta.



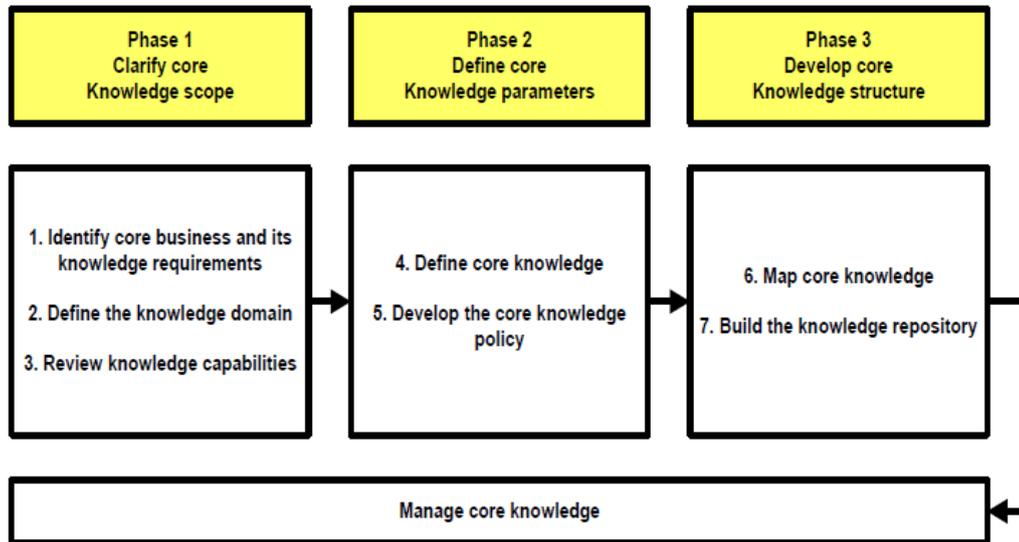
Gambar 2.4
Knowledge Spiral Model
 Sumber : Nanoka & Taukechi, 1995

Knowledge spiral model (Nanoka & Taukechi, 1995 164-166) ini kemudian disebut SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*).

1. *Socialization* adalah perubahan pengetahuan dari *tacit* ke *tacit*. Proses berbagi pengetahuan *tacit* melalui interaksi bersama antar individu. Sebagai contoh dari proses sosialisasi adalah seminar, rapat dan sosialisasi lainnya yang memungkinkan terjadinya perpindahan pengetahuan dari satu ke yang lainnya yang akan menciptakan pengetahuan baru organisasi.
2. *Externalization* adalah perubahan pengetahuan dari *tacit* ke *explicit*. Pada proses *externalization* seseorang mewujudkan pengetahuan yang dimilikinya dalam bentuk nyata atau terlihat, seperti menuliskannya pada catatan, presentasi dan lain-lain.
3. *Combination* adalah perubahan pengetahuan dari *explicit* ke *explicit*. Proses kombinasi yang artinya terjadi penggabungan pengetahuan *explicit* yang dimiliki kedalam pengetahuan *explicit* yang baru. Dengan kata lain menciptakan pengetahuan *explicit* yang sudah ada menjadi penemuan pengetahuan *explicit* yang baru. Contohnya seperti sebuah penelitian yang menggunakan rujukan atau referensi sumber pengetahuan *explicit* lain untuk digabungkan dan akhirnya menghasilkan dokumen pengetahuan *explicit* yang lengkap dan baru.
4. *Internalization* adalah perubahan pengetahuan dari *explicit* ke *tacit*. Proses dimana seseorang menyerap pengetahuan *explicit* dan kemudian menjadi pengetahuan *tacit* didalam dirinya. Contohnya seperti seseorang membaca buku lalu menerapkan

teori-teori didalamnya yang kemudian orang tersebut akan mengembangkan pengetahuannya sendiri. Internalisasi terkait dengan “*learning by doing*”.

2.5 Core Knowledge



Gambar 2.5
Inti Pengembangan Kerangka Pengetahuan
Sumber : Debowski 2006 (Yassin, 2007)

Menurut Debowski, 2006 pada (Kurniali, 2012) *Core knowledge* adalah *knowledge strategic* atau *operational* yang membantu proses atau hasil utama organisasi. Dengan demikian penentuan *core knowledge* suatu organisasi sangat penting untuk membangun *knowledge management system*.

Menurut (Debowski, 2006: 12-14), terdapat tiga fase dalam menentukan *core knowledge* suatu organisasi yaitu:

Fase 1: Memperjelas ruang lingkup inti pengetahuan

Fase pertama adalah menentukan pengetahuan yang harus ada untuk mendukung bisnis utama. *Core knowledge* harus ditentukan agar bisa dicari sumbernya dan bisa diatur agar *KMS* yang dibangun bisa memberikan nilai tambah bagi organisasi.

1. Identifikasi inti bisnis dan persyaratan pengetahuan

Yaitu melakukan identifikasi mengenai aktivitas utama organisasi, menentukan pengetahuan yang unik jika ada dan menentukan pengetahuan yang perlu dilakukan *sharing*.

2. Menentukan *domain* pengetahuan

Yaitu menentukan area pengetahuan yang mendukung strategi bisnis utama organisasi.

3. Meninjau kemampuan pengetahuan

Yaitu identifikasi kemampuan yang diinginkan dan sumber-sumber pengetahuan yang berharga.

Fase 2: Menentukan parameter inti pengetahuan

Pada fase ini akan ditentukan kebijaksanaan yang berhubungan dengan *knowledge domain* pada fase pertama dan menentukan batas-batas *core knowledge* yang akan didukung dalam *KMS*.

1. Menentukan inti pengetahuan

Yaitu menentukan *core knowledge* dalam organisasi. Terdapat 3 tipe *knowledge* yang bisa diidentifikasi:

- a. *Basic core knowledge*, yaitu pengetahuan penting yang dapat dibuat, dibagi, diakses dan diatur oleh semua karyawan.
- b. *Strategic core knowledge*, yaitu pengetahuan penting yang berevolusi secara cepat dan tidak bisa diakses oleh semua karyawan.
- c. *Developmential core knowledge*, yaitu pengetahuan yang penting bagi organisasi namun masih dalam tahap eksplorasi dan pengujian.

2. Mengembangkan kebijakan inti pengetahuan

Yaitu menentukan kebijakan dalam *KMS* yang dipakai, menentukan pentingnya *KMS*, dan menentukan aturan-aturan yang berlaku.

Fase 3: Mengembangkan struktur inti pengetahuan

Pada fase ini akan dilakukan *mapping* yang akan menjelaskan mengenai kategori-kategori pengetahuan dan akan dibangun *knowledge repository*.

1. *Map core knowledge*

Yaitu membuat *knowledge map* yang merupakan desain struktural dari *core knowledge* dalam organisasi.

2. *Build the knowledge repository*

Yaitu membangun *repository* sebagai *link* antara sumber-sumber pengetahuan yang berbeda-beda.

Core knowledge merupakan konsep yang selalu berubah sesuai dengan kebutuhan yang tercermin pada proses bisnis, *knowledge domain* dan kemampuan pengguna pada saat itu.

2.6 **Knowledge Sharing Culture**

(McDermot & O'Dell, 2001: 77) mengatakan, bahwa *organizational culture* "The shared value, beliefs and practices of the people".

Didalam budaya organisasi memiliki sebuah pola kepercayaan atau makna bersama yang terfragmentasikan atau terintegrasi yang didukung oleh norma yang berlaku.

(McDermot & O'Dell, 2001: 77) mengatakan :

"People naturally share ideas and insights rather than something they are forced to do. They would expect it of each other and assume that sharing ideas is the right thing to do".

Membangun budaya berbagi pengetahuan adalah sebuah proses dilakukan terus menerus secara konsisten. Diperlukan waktu lama untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan didalam sebuah organisasi. Pembentukan budaya berbagi akan mendorong terjadinya pemikiran yang kreatif dan inovatif yang nantinya akan menjadikan organisasi unggul dan terdepan.

2.7 Knowledge Sharing Barriers

Akan selalu ada hambatan yang datang dari aliran pengetahuan yang datang dari rekan-rekan diorganisasi. Seseorang membawa nilai, kepercayaan dan kebiasaan ke dalam kantor atau organisasi dan knowledge management tidak bisa mencapai tujuan jika hambatan dari perilaku tidak diatasi.



Gambar 2.6
Cultural Barriers to Knowledge Sharing
 Sumber : Hubert & Lopez, 2013

Gambar 2.6 menjelaskan sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Hubert & Lopez, 2013: 2-6) dijelaskan hambatan apa saja yang mempengaruhi perilaku dalam proses berbagi pengetahuan, yaitu :

1. Awareness

Kesadaran mengacu pada meluasnya komunikasi pendekatan dan kegiatan KM di seluruh wilayah organisasi. Organisasi biasanya memasarkan kemampuan dan pendekatan KM yang ada sehingga orang mengetahui bagaimana menyambungkan kepada konten dan keahlian. Namun, jika pesannya tidak dikomunikasikan secukupnya atau dengan cara yang benar, karyawan mungkin tidak mengerti

alatnya dan pendekatan yang tersedia bagi mereka, kapan mereka akan menggunakannya, atau mengapa. Ini akan mengakibatkan lambatnya adopsi perilaku dari berbagi pengetahuan karena orang tidak mengetahui ke mana harus pergi atau bagaimana cara menghubungkannya.

2. *Cultural*

Budaya meliputi perilaku, norma kerja, peraturan tidak tertulis atau lisan tentang "bagaimana sesuatu bekerja ", atau proses yang dapat membentuk konteks situasional. Dalam organisasi besar, nuansa budaya mungkin dapat berubah tergantung pada batas-batas fungsional, bisnis-unit, geografis, atau geo-politik. Contoh hambatan budaya meliputi:

- a. Budaya perusahaan yang tidak menghargai berbagi pengetahuan;
- b. Berbagai sub-budaya (contohnya tim) dalam organisasi yang tidak terikat bersama oleh nilai atau aturan / prinsip bisnis yang sama; dan
- c. Persyaratan untuk berbagi pengetahuan dalam bahasa yang bukan bahasa utama seseorang.

3. *Distance*

Jarak adalah pemisahan antara individu, tim, fungsi, dan sebagainya dalam sebuah organisasi. Pemisahan ini mungkin bersifat geografis (misalnya tim di berbagai negara atau daerah), atau mungkin bersifat struktural (misalnya orang-orang yang berjarak beberapa ratus meter dari sana satu sama lain, namun terfokus pada proyek atau proses yang berbeda). Terlepas dari alasannya, Kontak yang jarang terjadi adalah suatu bentuk jarak.

4. *Experience*

Pengalaman mengacu pada pengetahuan atau kompetensi yang dikembangkan seseorang dari waktu ke waktu pada sebuah peran khusus, biasanya melalui observasi dan partisipasi langsung dalam kegiatan kerja. pengalaman yang berhubungan dengan hambatan dalam berbagi pengetahuan dapat terjadi bila seorang karyawan memiliki sedikit pengalaman atau Kesepakatan yang bagus. Misalnya, seseorang mungkin tidak berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan

karena kurangnya pengalaman (Anda mungkin mendengar orang ini mengatakan sesuatu seperti, "Saya baru, kontribusi apa yang bisa saya beri dalam diskusi ini? "). Di sisi lain, karyawan dengan keahlian mendalam bisa menghambat Arus bebas pengetahuan dan gagasan jika dianggap sebagai otoritas atau "harapan terakhir" pada sebuah Subjek atau aktivitas

5. *Knowledge Hoarding*

Hambatan ini mengacu pada orang yang ragu atau tidak mau berbagi / menyumbangkan pengetahuan demi kebaikan peserta yang lebih besar. Dalam banyak kasus, penimbun pengetahuan percaya bahwa "pengetahuan adalah Kekuatan" dan dengan berbagi apa yang mereka ketahui, mereka dapat mengurangi nilai mereka pada organisasi. Dan berpotensi menempatkan pekerjaan mereka dalam bahaya. Saat meluas di seluruh organisasi, penimbunan pengetahuan sering dikaitkan dengan hambatan budaya, kurangnya sponsor, dan / atau tindakan yang tidak selaras.

6. *Misaligned Measures*

Pengukuran memainkan peran penting dalam membentuk nilai organisasi dan budaya internal. Untuk itu, hambatan untuk berbagi pengetahuan dapat terjadi ketika ukuran kinerja untuk individu, tim, atau kelompok bertentangan dengan perilaku berbagi pengetahuan yang diinginkan. Misalnya, jika sistem pengukuran menempatkan fungsi atau unit bisnis dalam persaingan langsung satu sama lain, memberikan insentif untuk "mengalahkan" bagian lain bisnis pada metrik, yang dapat menciptakan sebuah hambatan struktural untuk berbagi dan kolaborasi di antara kelompok tersebut. Begitu pula jika organisasi tidak memiliki ukuran atau insentif untuk mempromosikan perilaku berbagi pengetahuan, maka akan lebih banyak lagi kesulitan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi.

7. *Relationships*

Hambatan ini berhubungan dengan koneksi (atau kekurangan) antara individu. Baik secara tatap muka atau hubungan virtual, hubungan yang lemah dapat menghalangi pengetahuan, akses terhadap pengetahuan, penggunaan kembali,

dan konektivitas (lihat pada poin kepercayaan). Seringkali, hambatan hubungan dikaitkan dengan tantangan lain di sekitar budaya organisasi atau kepercayaan. Selain itu, hubungan mungkin akan terganggu dalam organisasi yang tidak memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dan jaringan (melalui konferensi dan acara pribadi, webinar dan meja bundar, alat diskusi online, sistem lokasi keahlian, dll.).

8. *Sponsorship*

Sponsor mengacu pada dukungan dan dukungan dari para pemimpin senior, baik di perusahaan atau tingkat lokal. Hambatan yang terkait dengan sponsor mungkin termasuk:

- a. Gagal mengamankan sponsor yang terlihat atau terlibat untuk memperjuangkan program berbagi pengetahuan;
- b. Pemimpin / manajer yang tidak mengkomunikasikan nilai kegiatan berbagi pengetahuan atau yang tidak secara aktif berpartisipasi sendiri
- c. Sedikit sumber yang dialokasikan untuk berbagi pengetahuan karena kurangnya keselarasan dengan inti tujuan bisnis atau hasil

9. *Time*

Waktu mengacu pada menit / jam (atau, lebih umum lagi, usaha) yang diperlukan untuk berpartisipasi pada berbagi pengetahuan. Misalnya, seberapa cepat dan mudahnya menyumbangkan konten, merespons sebuah pertanyaan di forum diskusi, atau mencari praktik terbaik? Contoh waktu sebagai penghalang meliputi:

- a. Karyawan yang berpikir mereka terlalu sibuk untuk berbagi pengetahuan;
- b. Karyawan yang melihat berbagi pengetahuan sebagai "di luar ruang lingkup" pekerjaan mereka (mungkin berhubungan dengan penghalang pengukuran yang tidak benar);
- c. Alat / pendekatan KM dengan kurva belajar yang panjang atau memerlukan investasi waktu yang signifikan untuk berpartisipasi; dan

- d. Pendekatan KM yang melibatkan kegiatan yang tidak efisien atau tidak bernilai tambah, seperti bertanya kepada para ahli untuk menjawab pertanyaan yang sama berulang-ulang.

10. Trust

Kepercayaan adalah kepercayaan orang terhadap isi dan keahlian yang tersedia bagi mereka, juga ketergantungan mereka pada orang lain untuk memberikan informasi dan dukungan untuk membantu mereka mengatasi masalah dan kesempatan. Ketika seseorang mempercayai rekan mereka, dia yakin dengan kemampuan mereka, karakter, dan kebenaran informasi yang mereka hadirkan. Kepercayaan sangat terkait dengan kekuatan hubungan karyawan, meskipun proses penyaringan yang kuat untuk konten dan pakar dapat membantu beberapa situasi. Hambatan yang terkait dengan kepercayaan bersama adalah bahwa konten dianggap tidak dapat diandalkan karena sumber pengetahuannya tidak diketahui. Misalnya, kontribusi pengetahuan secara anonim, atau seseorang yang terkait dengan seseorang tidak lagi di organisasi, jauh lebih kecil kemungkinannya dipercaya.

2.8 Knowledge Management System (KMS)

A knowledge management system (KMS) is an ICT system in the sense of an application system or an ICT platform that combines and integrates functions for the contextualized handling of both, explicit and tacit knowledge, throughout the organization or that part of the organization that is targeted by a KM initiative. A KMS offers integrated services to deploy KM instruments for networks of participants, i.e. active knowledge workers, in knowledge-intensive business processes along the entire knowledge life cycle. Ultimate aim of KMS is to support the dynamics of organizational learning and organizational effectiveness. (Maier, 2007: 86)

Definisi KMS sesuai dengan tampilan fungsional yang dikombinasikan dengan pandangan KMS sebagai penggunaan sistem aplikasi jenis baru yang mewujudkan bagian – bagian basis pengetahuan organisasi menurut Lehner, 2000 (Maier, 2007). Istilah KMS biasa digunakan untuk menggambarkan dua jenis sistem yang berbeda.

KMS sebagai sistem aplikasi. KMS dibangun atas dasar Platform ICT yang sudah ada yang menyediakan fungsionalitas dasar seperti misalnya pengelolaan data

dan dokumen, manajemen kantor serta komunikasi. Contohnya adalah solusi *Intranet* atau *platform Groupware*, seperti Lotus Notes.

KMS sebagai *platform*. Dalam kasus ini, KMS tidak hanya menyediakan fungsi lanjutan ini, tetapi juga mengintegrasikan fungsi dasar dari *platform* TIK. Banyak KMS yang ditawarkan di pasar menunjukkan kecenderungan terhadap kategori pertama seperti Kebanyakan organisasi yang ada sudah memiliki *platform* ICT. KMS ini kemudian menyediakannya seperangkat alat, fungsi, dan layanan cerdas yang menggunakan fungsi *platform* TIK

Seperti dalam hal istilah *knowledge management* dan *knowledge, knowledge management system* dapat dilihat dari perspektif yang berbeda. Contohnya adalah:

1. Fokus pada dukungan TIK untuk siklus hidup KM dan / atau untuk Instrumen organisasi tertentu yang diimplementasikan sebagai bagian dari inisiatif KM.
2. Fokus pada analogi yang diusulkan antara pengolahan informasi manusia dan organisasi, pembelajaran dan, ingatan.
3. Sebuah tinjauan terhadap serangkaian fungsi yang merupakan bagian dari KMS seperti yang ditawarkan di pasar.
4. Ekstensi dan / atau integrasi perangkat lunak yang ada, seperti solusi intranet, sistem manajemen dokumen, sistem manajemen alur kerja, *groupware*, teknologi AI.

Dalam penerapannya KMS harus selaras (1) dengan lingkungan bisnis, yaitu pengetahuan proses bisnis yang terpengaruh, (2) lingkungan pengguna dengan harapan akan pengalaman pengguna yang kaya dan permintaan layanan KMS yang dipersonalisasi, (3) lingkungan infrastruktur TI yang menentukan basis teknis dan (4) lingkungan fungsi yang menentukan antarmuka layanan untuk desain KMS.

Menurut NN 2000, 1 (Maier, 2007: 82) diperkirakan dalam sebuah studi tentang *knowledge management* bahwa pasar untuk perangkat lunak KM di Eropa Dan Amerika Utara akan tumbuh dari US \$ 400 juta pada tahun 1999 menjadi sekitar US \$ 1,5 miliar pada tahun 2002.

2.9 Pemodelan *Knowledge Management System*

Dalam pemodelan *Knowledge Management System*, diperlukan identifikasi suatu model sistem yang terdiri dari 4 komponen penyusun KM (Hadrich & Maier, 2006), yaitu :

1. Proses, yaitu menggambarkan rancangan organisasi meliputi tugas-tugas, aliran, peran dan sumberdaya pengetahuan
2. Orang, yaitu menangkap fakta meliputi keterampilan, komunikasi dan kooperasi dalam jaringan (*network*) serta komunitas
3. Produk atau layanan, meliputi jenis pengetahuan struktur, taksonomi, ontologi dan metadata
4. Alat bantu (*tools*) produktifitas, meliputi arsitektur, fungsi dan interaksi dari alat bantu TIK untuk mendukung KM.

Untuk dapat melakukan pemodelan *knowledge management* ada beberapa cara, langkah serta alat yang digunakan. Salah satunya adalah APO (*Asian Productivity Organization*) *Knowledge Management Framework*. APO mendukung dengan cara melakukan pemetaan *knowledge management* agar dapat terjadi di lingkungan organisasi. APO memperhatikan langkah-langkah dari proses KM yaitu, *identifying, creating, storing, sharing dan applying*. APO juga menerapkan tiga level *framework* yaitu, *Accelerators, Knowledge Process dan Outcomes* (Talisayon, 2013: 73). Pemetaan *knowledge management* menjadi fokus utama dalam menentukan atau menganalisis pemodelan *knowledge management* yang dibutuhkan oleh organisasi.

2.10 APO (*Asian Productivity Organization*) Framework

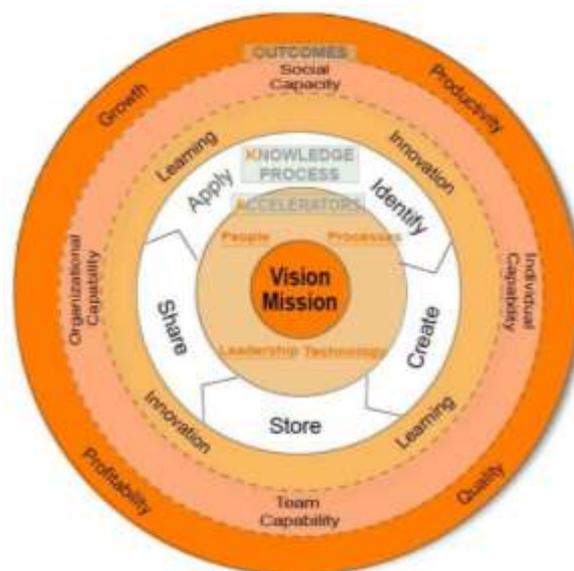
Asian Productivity Organization (APO) dibentuk pada September 2007 dirancang berdasarkan pengalaman praktis KM dari beberapa negara-negara di asia seperti China, India, Jepang, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand, dan Vietnam serta praktisi terbaik dari Amerika, Australia, dan Eropa. Pada tahun 2008, APO mengembangkan *framework* dibidang *Knowledge Management*. Tujuan dari APO-KM Framework adalah membantu seluruh organisasi di negara-negara anggota agar dapat mengoptimalkan manfaat *Knowledge Management* bagi keuntungan organisasi . Menurut (*Asian Productivity*

Organization, 2010), KM adalah pendekatan terintegrasi untuk menciptakan (*creating*), membagikan (*sharing*), dan menggunakan (*applying*) pengetahuan dalam rangka meningkatkan produktifitas, profitabilitas, dan pertumbuhan organisasi. *Framework* KM APO adalah *framework* yang sederhana dan komprehensif. *Framework* ini melingkupi semua elemen yang relevan dari solusi KM dan berfungsi sebagai referensi untuk semua jenis organisasi. Hal Ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan pengetahuan.

Titik awalnya adalah pemahaman akan visi dan misi organisasi, yang memberikan arahan strategis organisasi. Pemahaman ini membantu mengidentifikasi kompetensi inti yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis dengan memberikan wawasan untuk merancang program KM, *roadmap*, dan rencana pelaksanaan untuk organisasi. Ada tiga tingkatan dalam framework APO:

1. Akselerator
2. Proses Pengetahuan
3. Hasil

Struktur yang dibangun oleh APO KM *Framework* untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dapat dilihat pada gambar 2.7 dibawah ini.



Gambar 2.7
APO (*Asian Productivity Organization*) KM *Framework*
Sumber : Talisayon, 2013

Accelerators terdiri dari driver (penggerak) dan *enabler* (yang memungkinkan) KM. Kepemimpinan adalah penggerak yang mendorong inisiatif KM dalam organisasi. Proses, orang, dan teknologi memungkinkan organisasi mempercepat inisiatif KM dan pelaksanaannya.

Lima kegiatan pemrosesan pengetahuan inti yang diterima secara luas telah diidentifikasi: mengidentifikasi (*Identify*), membuat (*Create*), menyimpan (*Store*), berbagi (*Share*), dan menerapkan pengetahuan (*Apply Knowledge*). Mereka mewakili lapisan kedua dari kerangka kerja dengan membentuk sebuah kesatuan proses. Proses Pengetahuan dimulai dengan mengidentifikasi apa yang organisasi 'perlu tahu dan apa yang dia tahu'. Kesenjangan pengetahuan kemudian diterjemahkan ke dalam aset pengetahuan melalui proses penciptaan, penyimpanan, pembagian, dan pengaplikasian.

Lapisan ketiga menyoroti hasil KM. Proses Pengetahuan meningkatkan pembelajaran dan inovasi yang membangun individu, tim, dan kemampuan organisasi menghasilkan peningkatan kapasitas masyarakat. Ini akan mengarah ke peningkatan kualitas produk dan layanan, produktivitas, profitabilitas dan pertumbuhan, sehingga berkontribusi pada pembangunan sosio-ekonomi.

Framework APO KM akan membantu organisasi, yang memulai perjalanan KM mereka sendiri dengan mempertimbangkan semua elemen KM yang digariskan untuk mencapai implementasi KM yang efisien dan sukses. Kerangka kerja menjamin bahwa tidak adanya aspek penting dari KM akan diabaikan sekaligus mengurangi variasi dan kompleksitas KM untuk tugas yang dapat dikelola.

2.10.1 Istilah didalam APO Framework

Ada beberapa istilah di dalam *APO Framework* yang digunakan seseorang dalam meneliti atau memetakan organisasi (Talisayon, 2013: 74-78) :

1. Visi dan misi

Visi adalah pernyataan yang diungkapkan oleh sebuah organisasi, yang menguraikan harapan dan keinginan jangka panjang dari organisasi. Misi secara luas menyatakan dasar tujuan organisasi Visi dan misi, bersama, membantu dalam mbingkai arahan strategis organisasi. Mereka membantu mengidentifikasi

kompetensi inti yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. Mereka memberikan wawasan untuk merancang program KM, *roadmap*, dan rencana pelaksanaan untuk sebuah organisasi.

2. *Accelerators*

Accelerators membantu menggerakkan dan mempercepat, atau 'mempercepat' inisiatif KM di organisasi. Keempat akselerator yang diidentifikasi dalam kerangka kerja meliputi:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan, yang berada di manajemen puncak, adalah pendorong Inisiatif KM dalam organisasi. Kepemimpinan memastikan keselarasan strategi KM dan proyek dengan visi dan misi organisasi. Pemimpin mengidentifikasi keberhasilan KM yang membantu dalam keberhasilan pelaksanaan proyek KM. Mereka menunjukkan komitmen dan dukungan dengan menyediakan sumber daya untuk pelaksanaan proyek KM. Mereka juga melembagakan KM dalam organisasi melalui pengembangan dan implementasi kebijakan dan struktur untuk membangun pengetahuan lingkungan kerja, yang mendorong akuisisi, berbagi, dan Penerapan pengetahuan

b. Teknologi

Teknologi mempercepat proses pengetahuan dengan menyediakan berbagai macam alat dan teknik yang efektif, yang membantu dalam penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan penerapan pengetahuan. Teknologi membantu dalam mengelola pengetahuan eksplisit melalui berbagai alat, seperti mesin pencari, media penyimpanan, intranet, dan ekstranet. Dalam hal pengetahuan tacit, teknologi memfasilitasi kolaborasi *online* dan *offline*, yang mengarah ke komunikasi yang lebih baik dan berbagi di tingkat formal dan informal. Alat seperti *groupware* dan ruang kerja kolaboratif memungkinkan partisipasi, sepanjang waktu dan jarak, dalam proses penciptaan pengetahuan. Teknologi menyediakan sebuah platform untuk mempertahankan pengetahuan organisasi.

c. Orang

Orang memainkan peran penting sebagai kunci pada proses pengetahuan, yaitu penciptaan, berbagi, dan pengaplikasian. Dalam sebuah organisasi, staf adalah pengguna dan juga penghasil pengetahuan, dan membentuk aset pengetahuan yang penting dengan bertindak sebagai gudang pengetahuan tacit; Bahkan pengetahuan eksplisit hingga didokumentasikan. Mereka adalah bagian dari modal manusia, menciptakan dan memiliki modal intelektual misalnya, aset material perusahaan yang layak dan terbatas, kecuali jika orang-orang tahu apa yang harus dilakukan dengan mereka. Ini adalah nilai tambah oleh orang-konteks, pengalaman, dan interpretasi - yang mengubah data dan informasi menjadi pengetahuan. Keberhasilan proyek KM sangat bergantung pada kemauan karyawan untuk berbagi ilmu. Harus ada iklim saling percaya dan menguntungkan dan mendorong berbagi pengetahuan antar karyawan.

d. Proses

Proses mengacu pada arus peristiwa yang menggambarkan bagaimana sesuatu bekerja dalam sebuah organisasi. Hal ini adalah urutan langkah-langkah sosial dan teknologi yang meningkatkan kontribusi pengetahuan dalam organisasi. Proses yang dirancang secara efektif dan sistematis dapat berkontribusi untuk memperbaiki produktivitas, profitabilitas, kualitas, dan pertumbuhan organisasi. Hal ini berguna untuk secara berkala memeriksa asumsi yang diketahui dalam desain proses, dan gabungkan pembelajaran dari praktik terbaik dalam mendesain ulang mereka untuk kinerja yang lebih baik.

3. Proses pengetahuan

Proses pengetahuan mengacu pada pengembangan pengetahuan dan konversi proses. Ada lima tahap dalam proses pengetahuan yang diidentifikasi dalam kerangka:

a. Mengenali (*Identify*)

Inilah tahap krusial awal proses pengetahuan, dimana pengetahuan kritis dibutuhkan diidentifikasi untuk membangun kompetensi inti organisasi.

Kesenjangan pengetahuan dan jenis pengetahuan yang dibutuhkan dalam berbagai bidang organisasi didefinisikan.

b. Membuat (*Create*)

Penciptaan adalah mengatasi kesenjangan pengetahuan melalui konversi pengetahuan dan menghasilkan pengetahuan baru. Ada banyak cara untuk membuat pengetahuan yang baru. Pada tingkat individu dan tim dengan pelatihan, belajar dengan melakukan, pemecahan masalah bersama, atau kegiatan brainstorming. Di departemen atau tingkat organisasi, pengetahuan baru diciptakan untuk produk, layanan, proses internal, dan prosedur. Seringkali, solusi baru, ide bagus tidak direkam, baik untuk pembelajaran maupun penggunaan kembali. Oleh karena itu, hal yang ada semata-mata sebagai pengetahuan individu dan organisasi akan kehilangan hal tersebut.

c. Menyimpan (*Store*)

Penyimpanan pengetahuan melibatkan pengumpulan dan pelestarian pengetahuan organisasi. Pengetahuan yang pelihara ini diatur sedemikian rupa sehingga bisa diambil dengan cepat dan mudah oleh pengguna. Tidak mudah untuk mendokumentasikan pengalaman dan keahlian individu (pengetahuan tacit), dan karena itu, penting untuk mengetahui dan mempertahankan mereka yang memiliki keahlian ini.

d. Berbagi (*Sharing*)

Berbagi terjadi bila ada pertukaran pengetahuan reguler dan berkelanjutan di antara anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk membina pembelajaran yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan bisnis. Saling percaya dan menguntungkan membantu menumbuhkan budaya berbagi. Teknologi bisa digunakan untuk meningkatkan berbagi. *Coaching* dan *mentoring* adalah sarana berbagi lainnya.

e. Menerapkan (*Apply*)

Penerapan adalah penggunaan dan penggunaan kembali pengetahuan dalam organisasi. Hal tersebut menerjemahkan pengetahuan ke dalam tindakan.

Banyak pengetahuan masih kurang dimanfaatkan. pengetahuan yang menambahkan nilai hanya jika digunakan untuk memperbaiki produk dan jasa.

4. Belajar dan berinovasi

Proses pengetahuan memungkinkan pembelajaran dan inovasi di semua tingkat dan wilayah di organisasi. Belajar adalah penemuan wawasan baru, penegasan apa yang sudah diketahui dan realisasi kebutuhan untuk tidak mempelajarinya. Wawasan baru dan hal yang belum dipelajari dapat menyebabkan inovasi, yang bisa mencakup produk baru, Layanan, proses, pasar, teknologi, dan model bisnis. Pembelajaran dan inovasi yang timbul dari proses pengetahuan membantu membangun kemampuan individu dan organisasi yang pada gilirannya mengarah pada kapasitas masyarakat.

5. Hasil

Hasil yang diharapkan dari inisiatif KM adalah peningkatan kemampuan individu, tim, dan organisasi, dan peningkatan kapasitas masyarakat. Dengan bersama-sama ,hasil ini akan memacu produktivitas secara keseluruhan, meningkatkan kualitas produk dan layanan, dan berkontribusi pada profitabilitas dan pertumbuhan.

a. Kemampuan individu

Pembelajaran dan inovasi yang timbul dari peningkatan pengetahuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan individu yang menghasilkan peningkatan kinerja. Sikap positif, moral yang kuat, dan nilai etika adalah fondasi dari pengembangan kemampuan individu. Kemampuan individu secara kolektif berkontribusi pada kemampuan tim, kemampuan organisasi, dan kapasitas kemasyarakatan

b. Kemampuan tim

Berbagi pengetahuan dalam tim meningkatkan kemampuan tim. Kemampuan sebuah tim hanya sebaik individu yang membentuk tim. Ketika individu dalam tim terus belajar dan berbagi pengetahuan satu sama lain, kemampuan tim meningkat.

c. Kemampuan Organisasi

Kemampuan organisasi berfokus pada peningkatan proses dan sistem internal, kompetensi inti dan merancang strategi inovatif untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif. Untuk melakukan ini, organisasi perlu memanfaatkan individu dan kemampuan tim, dan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pemasok, pelanggan, dan mitra.

d. Kapasitas Masyarakat

Kapasitas masyarakat mengacu pada pengetahuan kolektif individu, organisasi, dan institusi yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan inklusif. Seiring dunia bergerak menuju ekonomi pengetahuan, masyarakat harus dipersiapkan untuk transformasi. Pemerintah dan sektor swasta harus melakukan pekerjaannya secara kolektif dalam meningkatkan kesadaran, dan memberi dampak pada pentingnya pengetahuan dan teknologi. Jaringan dan kolaborasi bisa merangsang potensi kreatif individu dan organisasi untuk merebut peluang besar di masyarakat untuk pertumbuhan dan pembangunan.

e. Produktivitas

Produktivitas berfokus pada penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif untuk memproduksi hasil yang lebih tinggi. Produktivitas yang lebih tinggi dapat dicapai melalui kemampuan individu dan tim secara kolektif, teknologi, proses kerja dan sistem yang lebih baik, kolaborasi yang disempurnakan, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Hasilnya termasuk pengurangan pemborosan, produk dan layanan yang lebih baik, dan keuntungan meningkat

f. Profitabilitas

Peningkatan produktivitas menyebabkan profitabilitas. Profitabilitas berarti kekayaan untuk Individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Pengetahuan membantu penciptaan nilai yang mengarah pada peningkatan profitabilitas.

g. Kualitas

Kualitas berarti produk dan layanan yang lebih baik, yang mengarah kepada kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Peningkatan kualitas adalah hasil penerapan pengetahuan, pembelajaran, dan inovasi.

h. Pertumbuhan

Produktivitas yang lebih tinggi, peningkatan profitabilitas, dan kualitas produk yang lebih baik layanan dapat menghasilkan produk domestik bruto yang lebih tinggi. Hal ini dan peningkatan kapasitas masyarakat dapat membawa pertumbuhan inklusif dan kualitas hidup yang lebih baik untuk semua. Inilah tujuan akhir dari semua pergerakan produktivitas di dunia. Menggunakan pengetahuan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, profitabilitas, dan pertumbuhan.

2.10.2 APO Knowledge Management Assessment Tools

(Young, 2010: 30) menjelaskan alat penilaian APO KM menyediakan sarana untuk mengidentifikasi area fokus pada inisiatif KM-nya. Hasil penilaian menyoroti kekuatan dan perbaikan area organisasi. Adapun tujuan dari APO KM *Assessment Tools* ini, yaitu :

1. Menentukan apakah KM sudah dipraktekan didalam organisasi dan sudah mencapai tingkatan mana.
2. Menentukan apakah organisasi memiliki kondisi yang tepat untuk membangun dan mempertahankan proses KM yang sistematis.
3. Mengidentifikasi kekuatan dan peluang organisasi untuk perbaikan dan pengelolaan pengetahuan.

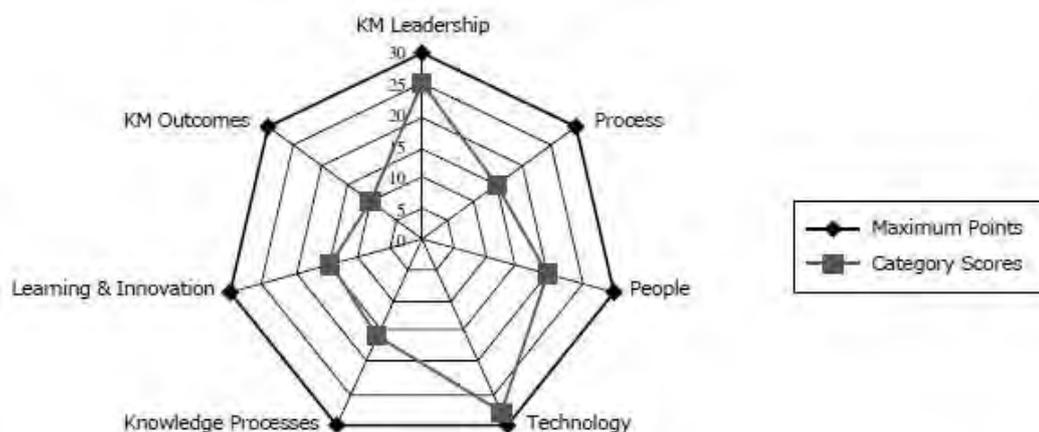
Kuesioner penilaian harus dijawab oleh 70% -80% karyawan di organisasi tersebut, mencakup semua tingkatan dan semua departemen. Responden harus bekerja dengan organisasi minimal 6 bulan. Hal ini untuk memastikan bahwa responden mengenal organisasi dan dengan demikian dapat menjawab sebagian besar pertanyaan dalam kuesioner.

Pemberian *rating* asesmen pada kuesioner, dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Skala Rating Asesmen
Sumber : Diolah (Nair,2009)

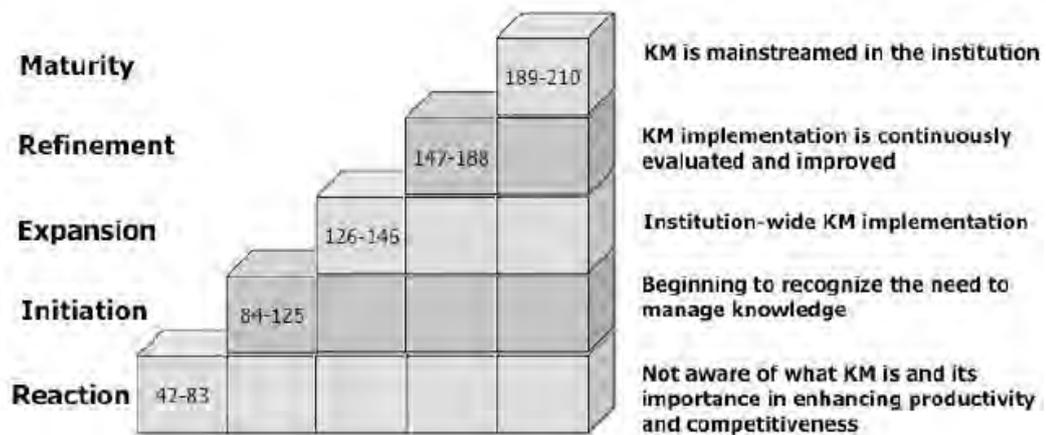
Deskripsi	Skala Rating
Sangat Bagus	5
Bagus	4
Cukup	3
Buruk	2
Sangat Buruk	1

Gambar 2.8 dibawah ini menunjukkan nilai sebenarnya yang diperoleh untuk setiap kategori versus skor maksimum untuk kategori tersebut. Skor tersebut menunjukkan kategori yang sehat dan yang memerlukan perbaikan. Berdasarkan hasil penilaian, area kekuatan dan peluang untuk perbaikan diidentifikasi. Peluang untuk perbaikan menyoroti fokus area inisiatif KM.



Gambar 2.8
Radar Chart KM Assessment
Sumber : Young, 2010

Nilai total penilaian kemudian dibandingkan dengan model KM *Maturity* yang ditunjukkan pada Gambar 2.9. Ini akan menunjukkan tingkat kematangan atau kesiapan KM organisasi.



Gambar 2.9
Level Kesiapan KM
Sumber : Young, 2010

Hasil penilaian tersebut memberikan pemahaman tentang tingkat kesiapan KM dalam sebuah organisasi. Ini mungkin berkisar mulai dari tingkat "*reaction*" pada level terendah dan sampai tingkat "*maturity*" pada level tertinggi. Kondisi yang menggambarkan masing-masing tingkat ini sebenarnya terkait dengan kehadiran, ketidakhadiran, atau kelemahan dari keempat akselerator KM, pembelajaran dan inovasi, serta hasil KM dalam organisasi. Ada lima tingkatan dalam *framework* :

1. Level 1: *Reaction*

Organisasi tidak menyadari apa KM dan pentingnya dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing.

2. Level 2: *Initiation*

Organisasi mulai menyadari kebutuhan untuk mengelola pengetahuan atau mungkin sudah memulai proyek percontohan KM.

3. Level 3: *Expansion*

KM sepenuhnya diimplementasikan dan dikerahkan.

4. Level 4: *Refinement*

Implementasi KM terus dievaluasi untuk perbaikan terus menerus.

5. Tingkat 5: *Maturity*

KM sepenuhnya diutamakan dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa alat penilaian APO KM digunakan sebelum organisasi memulai inisiatif KM sehingga dapat membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan KM dan memperbaikinya agar KM dapat difokuskan.

2.10.3 Pendekatan Implementasi APO

(Nair, 2009) menjelaskan bahwa tujuan pendekatan implementasi APO adalah untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan APO KM *Framework* dan alat serta pendekatan KM yang sesuai. Pendekatan implementasi APO juga bertujuan untuk memetakan rencana tindakan untuk menerapkan KM. Gambar 2.10 menjelaskan pemetaan dari pendekatan implementasi APO.



Gambar 2.10
APO Implementation Approach
Sumber : Nair, 2009

Pendekatan implementasi APO (Nair, 2009: 177) terbagi 4 tahap yaitu :

1. *Discover*

Pada tahap ini kebutuhan dan kesenjangan pengetahuan diidentifikasi. Tahap dimana pengetahuan kritis yang diperlukan untuk membangun kompetensi organisasi. Tahap *discover* mengharuskan peneliti agar mencocokkan pengetahuan lain dengan pengetahuan yang sudah dimiliki organisasi agar kemudian dapat ditemui kesenjangan pengetahuan.

2. *Design*

Pada tahap ini, proyek Pilot KM diidentifikasi dan dirancang untuk mengatasi dan menutup kesenjangan pengetahuan.

3. *Develop*

Pada tahap ini mengacu pada pelaksanaan proyek percontohan.

4. *Deploy*

Tahap ini mengacu pada implementasi keseluruhan organisasi atau penerapan inisiatif KM.

2.11 Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*)

Menurut (Kotler, 2008: 64) analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu perusahaan. Analisis ini diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di organisasi. Sedangkan menurut (Jogiyanto, 2005: 46) SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.

Dapat disimpulkan bahwa SWOT adalah analisis yang menilai kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dari sumber daya yang telah dimiliki. Proses pengambilan keputusan strategis pada umumnya akan dikaitkan dengan masalah visi misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dalam melakukan analisis, *strategic planner* perlu memperhatikan aspek yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Analisis faktor internal dan eksternal dapat dipakai sebagai bahan evaluasi organisasi, sehingga selanjutnya akan dilakukan upaya perbaikan.

Menurut (David, 2006: 8), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud

memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David, 2006: 47) yaitu :

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat meruoakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan – kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasokk merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

2.11.1 External Factor Analysis Summary (EFAS)

Menurut (Rangkuti, 2006: 22-23) sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, terlebih dahulu perlu diketahui apa saja faktor strategi eksternalnya. Berikut adalah cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS) :

Tabel 2.2 Format Matrik EFAS
Sumber : Diolah (Rangkuti, 2006)

Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai $N = B \times R$	Komentar
A. Kategori Peluang				
B. Kategori Ancaman				
Total				

Cara membuat matrik EFAS :

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating (dalam kolom tiga) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi organisasi yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor)
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor bagi organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana organisasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan organisasi dengan organisasi lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.11.2 Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Menurut (Rangkuti, 2006: 24-25), setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan dididentifikasi, tabel *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strength* dan *Weakness* organisasi.

Tabel 2.3 Format Matrik IFAS
Sumber : Diolah (Rangkuti, 2006)

Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai $N = B \times R$	Komentar
A. Kategori Kekuatan				
B. Kategori Kelemahan				
Total				

Cara membuat IFAS :

1. Tentukan faktor-faktor yang menjasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut posisi strategis organisasi (semua boobt tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi organisasi yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan organisasi besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan organisasi dibawah rata-rata industri nilainya adalah 4.

Tabel 2.4 dibawah ini merupakan pedoman yang dapat dipakai dari angka rating :

Tabel 2.4 Pedoman Rating
Sumber : Diolah (Rangkuti, 2006)

Kelompok	Angka Rating	Arti
Peluang dan Kekuatan	1	<i>Outstanding/Sangat Baik</i>
	2	<i>Good/Baik</i>
	3	<i>Fair/Cukup</i>
	4	<i>Poor/Buruk</i>
Ancaman dan Kelemahan	-1	<i>Not so good/Agak Buruk</i>
	-2	<i>Fairly Bad/Cukup Mengkhawatirkan</i>
	-3	<i>Warning/Hati-Hati</i>
	-4	<i>Danger/Berbahaya</i>

2.11.3 Matrik SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat)

Matrik SWOT kadang disebut dengan matrik TOWS, matrik ini terdiri atas empat bidang atau kuadran sebagaimana yang telah disinggung pada bagian sebelumnya. Dari masing-masing bidang atau kuadran mempunyai strategi usaha sendiri-sendiri. Format selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2.5 berikut :

Tabel 2.5 Format Matrik SWOT
Sumber : Diolah (Rangkuti, 2006)

IFAS	Strength (S) Faktor-Faktor Kekuatan	Weaknesses (W) Faktor-Faktor Kelemahan
EFAS		
Opportunities (O) Faktor-Faktor Peluang	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Faktor-Faktor Ancaman	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

2.12 Teknik Triangulasi

(Yeasmin, 2012: 156) mengatakan :

'Triangulation' is a process of verification that increases validity by incorporating several viewpoints and methods. In the social sciences, it refers to the combination of two or more theories, data sources, methods or investigators in one study of a single phenomenon to converge on a single construct, and can be employed in both quantitative (validation) and qualitative (inquiry) studies.

Menurut Moleong (2010: 330), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Sedangkan menurut (Jick, 1979: 602) :

“Triangulation is as the combination of methodologies in the study of the same phenomenon”

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang menggabungkan beberapa sudut pandang dan kombinasi metode dalam studi fenomena yang sama.

Triangulasi diperkenalkan oleh N.K.Denzin dengan memakai istilah dari dunia navigasi dan militer, yang merujuk pada penggabungan berbagai metode dalam suatu kajian tentang satu gejala tertentu. Keandalan dan kebenaran data dijamin dengan cara membandingkan data yang kita peroleh dari satu sumber atau metode tertentu dengan data yang didapat dari sumber atau metode lain (Bodgan, 2006: 115). Teknik triangulasi mulai dipakai didalam penelitian metode pendekatan kualitatif sebagai cara untuk meningkatkan pengukuran validitas dan memperkuat kredibilitas data dari temuan penelitian dengan cara membandingkannya dengan berbagai pendekatan yang berbeda (Ary, 2010: 559).

Didalam penelitian (Yeasmin, 2012: 158) Shih, 1998 menyebutkan bahwa :

Using 'triangulation' for confirmatory and for completeness purposes. There are more benefits of using 'triangulation' for confirmatory purposes. The classical benefit depicted by various methodologists is the validation of qualitative results. as a confirmatory approach, 'triangulation' can overcome challenges related to a single-method, single-observer and single-theory biasness and thus can be applied to confirm the research results and conclusions.

Veronika Thurmond (Rug, 2010: 25) juga menyampaikan :

The use of triangulation strategies does not strengthen a flawed study. Researchers should use triangulation if it can contribute to understanding the phenomenon; however, they must be able to articulate why the strategy is being used and how it might enhance the study.

Dikutip oleh (Patton, 2009: 99) dari Denzin menyebutkan ada empat tipe dasar dari teknik triangulasi: (1) triangulasi data, adalah penggunaan beragam sumber data dalam suatu kajian; (2) triangulasi investigator, adalah penggunaan beberapa evaluator atau ilmuwan sosial yang berbeda; (3) triangulasi teori, adalah penggunaan sudut

pandang ganda dalam menafsirkan seperangkat tunggal data; (4) triangulasi metodologis, penggunaan metode ganda untuk mengkaji masalah atau program tunggal, seperti wawancara, pengamatan dan dokumen.

2.13 Metode Analisis Kualitatif

Didalam bukunya (Winartha, 2006:155) mengatakan :

Metode analisis deskriptif kualitatif yaitu menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara atau pengamatan mengenai masalah yang diteliti yang terjadi di lapangan.

Noor (2009: 32) juga mengutarakan pendapatnya mengenai analisis kualitatif,

Penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia, menekankan sifat realitas yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subjek yang diteliti.

Menurut Denzin & Lincoln 2005 dalam (Cresswell, 2007: 36):

Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including fieldnotes, interviews, conversations, photographs, recordings and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa metode analisis kualitatif adalah metode deskriptif yang mengamati suatu fenomena sosial atau wawancara yang menekankan sifat realistik yang terbangun mengenai masalah yang diteliti dilapangan

Pada penelitian kualitatif, teori diartikan sebagai paradigma. Seorang peneliti dalam kegiatan penelitiannya, baik dinyatakan secara eksplisit atau tidak, menerapkan paradigma tertentu sehingga penelitian menjadi terarah. Dasar teoritis dalam pendekatan kualitatif adalah:

1. Pendekatan fenomenologis. Dalam pandangan ini peneliti berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi tertentu.
2. Pendekatan interaksi simbolik. Dalam pendekatan ini diasumsikan bahwa objek orang, situasi dan peristiwa tidak memiliki pengertian sendiri, sebaliknya pengertian

itu diberikan kepada mereka. Pengertian yang diberikan orang pada pengalaman dan proses penafsirannya bersifat esensial serta menentukan.

3. Pendekatan kebudayaan. Menurut perspektif ini seorang peneliti mungkin dapat memikirkan suatu peristiwa dimana manusia diharapkan berperilaku secara baik. Peneliti dengan pendekatan ini mengatakan bagaimana sebaiknya diharapkan berperilaku dalam suatu latar kebudayaan.
4. Pendekatan etnometodologi. Pendekatan ini berupaya memahami bagaimana masyarakat memandang, menjelaskan dan menggambarkan tata hidup mereka sendiri. Pendekatan ini berusaha memahami bagaimana orang-orang mulai melihat, menerangkan dan menguraikan keteraturan dunia tempat mereka hidup. Seorang peneliti kualitatif mengharapkan sudut pandang ini berusaha menginterpretasikan kejadian dan peristiwa sosial sesuai dengan sudut pandang dari objek penelitiannya.

2.14 Business Process Modeling Notation (BPMN)

Business Process Management Initiative (BPMI) telah mengembangkan Standar Pemodelan Proses Bisnis (BPMN). Spesifikasi BPMN 1.0 dirilis ke publik pada bulan Mei 2004. Spesifikasi ini mewakili lebih dari dua tahun upaya oleh BPMI *Notation Working Group*. (White, 2006) mengatakan, tujuan utama dari upaya BPMN adalah untuk memberikan notasi yang mudah dimengerti oleh semua pengguna bisnis, dari analis bisnis membuat rancangan awal dari proses yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan teknologi yang akan melakukan proses tersebut dan akhirnya ditujukan kepada orang-orang bisnis yang akan mengelola dan memantau proses-proses itu. BPMN juga akan didukung dengan model internal yang memungkinkan pembentukan BPEL4WS yang dapat dijalankan. Dengan demikian, BPMN menciptakan jembatan standar untuk kesenjangan antara desain proses bisnis dan implementasi proses.

BPD terdiri dari satu set elemen grafis. Elemen-elemen ini memungkinkan pengembangan diagram sederhana yang mudah bagi sebagian besar analis bisnis (misalnya diagram alur). Elemen-elemen dipilih untuk dapat dibedakan satu sama lain dan untuk memanfaatkan bentuk yang familiar bagi kebanyakan pemodel. Dalam kategori dasar elemen, variasi dan informasi tambahan dapat ditambahkan untuk

mendukung persyaratan kompleksitas tanpa mengubah secara dramatis tampilan dasar diagram. Empat kategori dasar elemen adalah :

1. Flow Objects
2. Connecting Objects
3. Swimlanes
4. Artifacts

BPMN mendefinisikan *business process diagram* (BPD), yang didasarkan pada teknik flowcharting yang dirancang untuk menciptakan model grafis dari operasi proses bisnis. *Business process model* adalah jaringan objek grafis yang merupakan aktivitas (yaitu, pekerjaan) dan kontrol aliran yang menentukan urutan kinerja mereka.

Kehadiran BPMN di lingkungan IT dipandang sebagai salah satu terobosan yang cukup signifikan untuk melakukan perubahan paradigma dalam memandang pengelolaan sistem informasi. BPMN menawarkan cara yang mudah untuk mewujudkan sistem informasi dengan fitur eksekusinya. Mewujudkan sistem informasi yang sederhana, transparan, dan *auditable* sekarang dapat dilakukan secara lebih mudah, karena hanya dengan fokus di level proses bisnis. Keruwetan implementasi sistem informasi dalam aspek teknis seperti pemrograman dapat diminimalkan atau bahkan dihindari. Artinya, impian untuk membuat sistem informasi tanpa pemrograman pun akhirnya bisa terwujud.

BPMN saat ini sudah menjadi standar *de facto* pemodelan *business process* yang diakui secara internasional dan sampai saat ini sudah dianut oleh perusahaan besar skala dunia seperti IBM, Oracle, SAP AG, BizAgi, Axway, Software AG, dan lain sebagainya. BPMN sudah menyebar hampir di semua bidang, baik yang terkait dengan aspek IT maupun manajemen. BPMN telah masuk ke sektor bisnis manufaktur, pendidikan, administrasi pemerintahan, rumah sakit, penerbangan, telekomunikasi, perdagangan, perkebunan, *oil and gas*, dan sektor bisnis lainnya.

2.15 Penelitian Terkait

Tabel 2.6 Review Penelitian Terkait

No	REVIEW PENELITIAN TERKAIT
1	<p>Judul Penelitian : <i>Knowledge Management : Workshop APO Framework</i></p> <p>Peneliti : Dana Indra Sensuse dan Siti Rohajawati</p> <p>Keterangan : IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 10, Issue 2, No 3, March 2013 ISSN (Print): 1694-0814 ISSN (Online): 1694-0784. www.IJCSI.org</p> <p>Objek Penelitian : <i>Ministry of Religious Affairs of Republic Indonesia</i></p> <p>Hasil : <i>Knowledge Management (KM)</i> adalah kunci sukses bagi organisasi untuk bersaing di era ekonomi pengetahuan. Upaya implementasi memerlukan metodologi terstruktur dalam kerangka kerja (<i>framework</i>). Pakar KM yang tergabung dalam <i>Asian Productivity Organization (APO)</i> mengembangkan kerangka kerja KM dan mengenalkannya melalui panduan pelaksanaan KM melalui <i>workshop</i>. Dalam <i>workshop</i> Kerangka APO KM terdiri dari lima (5) tahap, Sesi Pendahuluan, Modul 1 <i>Recognizing</i> KM, Modul 2 <i>Understanding</i> KM, Modul 3 <i>Introducing</i> Kerangka APO KM, dan Modul 4 <i>Conducting</i> Pendekatan implementasi KM. Tahap demi tahap dalam panduan ini dilakukan dengan tujuan pendekatan implementasi KM untuk institusi pemerintah. Hasil kegiatan dan uraian singkat proses lokakarya dijelaskan dalam makalah ini.</p> <p>Variabel Terkait :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Knowledge Management</i> b. <i>APO KM Framework</i> c. Pendekatan implementasi KM : <i>Top-Down KM Approach</i> d. <i>Knowledge Strategy</i> e. <i>Knowledge Gap</i>
2	<p>Judul Penelitian : <i>Assessing Knowledge Management Maturity level Based on APO Approach</i></p> <p>Peneliti : Seyed Hossein Siadat, Hossein Kalantari, dan Sarah Shafahi</p> <p>Keterangan : ISSN 2348-3156 (Print) International Journal of Social Science and Humanities Research ISSN 2348-3164 (online) Vol. 4, Issue 3, pp: (629-638), Month: July - September 2016, Available at: www.researchpublish.com</p> <p>Objek Penelitian : <i>In Iran</i></p> <p>Hasil : Manajemen pengetahuan bukan lagi kata-kata aneh dalam lanskap industri saat ini. Sebagian besar perusahaan besar atau sukses memiliki manajemen pengetahuan di dalam organisasinya; Sebenarnya beberapa di antaranya sangat berfokus pada unit manajemen pengetahuan mereka. Hal yang sangat penting adalah bagaimana perusahaan mengelola manajemen pengetahuan dalam organisasi mereka. Studi ini membantu menjelaskan penggunaan penilaian KM dan faktor penting yang harus ditingkatkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan APO dalam menilai tingkat kematangan KM organisasi melalui survei kualitatif. Analisis penelitian ini menunjukkan tingkat kematangan yang berbeda untuk setiap jenis kelamin, usia, dan posisi dalam organisasi dan diambil lebih jauh untuk melihat hubungan kinerja organisasi dari laporan keuangannya.</p> <p>Variabel Terkait :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Knowledge Management</i> b. <i>APO KM Framework</i> c. <i>Organizational Performance</i> d. <i>Maturity Model</i>
3	<p>Judul Penelitian : <i>Designing Knowledge Management Model For Curriculum Development Process</i></p>

No	REVIEW PENELITIAN TERKAIT
	<p>Peneliti : Yanti Tjong, Harco Leslie Hendric Spits Warnars dan Suroto Adi</p> <p>Keterangan : 2016 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). 978-1-5090-3352-2/16/\$31.00 ©2016 IEEE. 16-18 November 2016, Aston Tropicana Hotel, Bandung, Indonesia</p> <p>Objek Penelitian : <i>A Case Study in Bina Nusantara University</i></p> <p>Hasil : Kurikulum adalah proses inti di perguruan tinggi. Pengembangan kurikulum adalah proses yang kompleks dan membutuhkan data, informasi dan pengetahuan baik internal maupun eksternal. Penelitian ini mengusulkan model <i>Knowledge Management</i> untuk pengembangan kurikulum. Survei dilakukan di Universitas Bina Nusantara dan mewawancarai staf yang terlibat dalam proses pengembangan kurikulum untuk memahami prosesnya. Studi literatur diterapkan untuk mengembangkan model yang sesuai dengan integrasi antara sistem manajemen pengetahuan sebagai sumber pengetahuan ke dalam Sistem Manajemen Pembelajaran di Universitas Bina Nusantara sebagai studi kasus. Sebagai hasilnya, model Knowledge Management ini mendukung beberapa pemangku kepentingan seperti program Studi, <i>Subyek Content Coordinator</i>, Dosen, Mahasiswa, dan Alumni & Mitra untuk memperbaiki proses pengembangan kurikulum yang ada.</p> <p>Variabel Terkait :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Knowledge Management</i> b. <i>Knowledge Management System</i> c. <i>Knowledge Design</i> d. KM Model
4	<p>Judul Penelitian : <i>Knowledge Management System: Knowledge Sharing Culture Di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta</i></p> <p>Peneliti : Suhitarini Soemarto Putri dan Togar Harapan Pangaribuan</p> <p>Keterangan : <i>Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2009 (SNATI 2009) ISSN: 1907-5022. Yogyakarta, 20 Juni 2009</i></p> <p>Objek Penelitian : Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta</p> <p>Hasil : Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta adalah perangkat Pemerintah Daerah yang dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu melaksanakan penanganan, pembinaan dan rehabilitasi sosial kepada Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial di Provinsi DKI Jakarta. Keragaman pengetahuan dan kepakaran di Dinas Sosial menjadi aset yang sangat berharga dalam upaya meningkatkan keunggulan dan kualitas kinerjanya. Pengetahuan berkembang lambat dan statis serta belum dapat disinergikan satu dengan lainnya. Akibatnya ketergantungan pada satu orang yang menguasai bidang pekerjaan spesifik sangat tinggi sehingga aset pengetahuan sebagai <i>intangible asset</i> tidak dapat dieksplorasi untuk meningkatkan kinerja. <i>Knowledge Management System</i> (KMS) menginspirasi tumbuh kembangnya budaya saling berbagi pengetahuan (<i>share knowledge</i>). Manfaat KMS yaitu menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan, dan menyebarkan <i>knowledge</i> dalam organisasi. KMS mengelola seluruh elemen sistem berupa dokumen, basis data, kebijakan, dan prosedur lengkap, beserta informasi tentang pengalaman, keahlian, dan kecakapan individu maupun kolektif. Software open source MOODLE sebagai faktor pemungkin terwujudnya <i>Knowledge Sharing Culture</i> karena memiliki kelengkapan fitur yang dirancang untuk proses pembelajaran individu maupun organisasi. Portal KMS Dinas Sosial diharapkan mampu memfasilitasi tumbuh kembangnya budaya saling berbagi pengetahuan (<i>share knowledge</i>) sehingga dapat menciptakan pengetahuan baru yang kompetitif, <i>decision support system</i>, sarana penyampaian aspirasi dan penyimpanan dokumen elektronik. Seperti portal, <i>database</i>, <i>software</i> dll.</p> <p>Variabel Terkait :</p>

No	REVIEW PENELITIAN TERKAIT
	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Knowledge Management</i> b. <i>Knowledge Management System</i> c. <i>Knowledge Sharing</i>
5	<p>Judul Penelitian : <i>The Development of Knowledge Management System Model in XYZ Corporation</i></p> <p>Peneliti : Jonathan Aditya Mulyono, Harisno dan Cornelius Nugroho Kristianto</p> <p>Keterangan : 2013 IEEE International Conference on Teaching, Assessment and Learning for Engineering (TALE) 978-1-4673-6355-6/13/\$31.00 ©2013 IEEE 26-29 August 2013, Bali Dynasty Resort, Kuta, Indonesia</p> <p>Objek Penelitian : <i>XYZ Corporation</i></p> <p>Hasil : Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan perusahaan KMS dan memberikan solusi berdasarkan situasi yang ada. Penelitian ini melibatkan penilaian kuantitatif dalam mengukur keberhasilan <i>Knowledge Management (KM)</i> dan survei kualitatif untuk menganalisis permasalahan perusahaan dengan menggunakan metodologi yang dirancang disertai pendataan melalui survei dan wawancara beberapa karyawan yang terlibat dalam rencana pengembangan sistem. Hasil penelitian ini adalah hasil pengukuran keberhasilan KM, hasil analisis kesenjangan, tujuan pengetahuan baru pada tingkat yang berbeda, fungsi bisnis saling ketergantungan dalam matriks berkerumun, pemetaan pengetahuan organisasi, dan arsitektur KMS dengan beberapa pembaruan dalam layanannya.</p> <p>Variabel Terkait :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Knowledge Management</i> b. <i>Knowledge Management System</i> c. <i>KMS Architecture</i> d. <i>Knowledge Integration</i>
6	<p>Judul Penelitian : <i>Design of Knowledge Management System</i></p> <p>Peneliti : Muhammad Luthfi Junaedi</p> <p>Keterangan : ITB Journal</p> <p>Objek Penelitian : PT Pos Indonesia (PERSERO)</p> <p>Hasil : Seiring dengan kemajuan teknologi informasi, setiap organisasi tidak lepas dari dukungan teknologi informasi. Setiap organisasi hampir memiliki kompetitor yang sejenis dengan bidang usahanya dan hampir setiap kompetitor memiliki keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia merupakan aset intangible yang tidak ternilai. Dalam proses melaksanakan program aktifitas bisnisnya sangat dibutuhkan pengetahuan spesifik dan khusus. Bagaimana menangkap pengetahuan <i>tacit</i> menjadi pengetahuan <i>explicit</i> dan menyebarkan pengetahuan tersebut. <i>Knowledge Management System</i> merupakan salah satu solusi untuk mengelola sumber daya pengetahuan berbasis teknologi informasi, sehingga melalui KMS konsepsi penerapan <i>Knowledge Management</i> di PT. POS Indonesia dibutuhkan suatu pendekatan khusus. Pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan pendekatan APO KM Framework yang diperkenalkan oleh <i>Asian Productivity Organization</i>. Dalam merancang <i>Knowledge Management System</i> menggunakan pendekatan implementasi APO KM dibagi 4 tahap yaitu <i>discover, design, develop, deploy</i>. Hasil validasi rancangan berupa <i>prototype</i> KMS menunjukkan bahwa rancangan sudah sesuai dengan kebutuhan user (92,31%).</p> <p>Variabel Terkait :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Knowledge Management</i> b. <i>Knowledge Management System</i> c. <i>APO KM Framework</i> d. Pendekatan implementasi KM : <i>APO Implementation Approach (Develop & Deploy)</i>
7	Judul Penelitian : <i>Pemodelan Knowledge Management Divisi Pengembangan</i>

No	REVIEW PENELITIAN TERKAIT
	<p style="text-align: center;">Aplikasi</p> <p>Peneliti : Williams</p> <p>Keterangan : Binus Journal</p> <p>Objek Penelitian : PT. Sigma Cipta Caraka</p> <p>Hasil : Teknologi Informasi telah tumbuh dan kesadaran akan manajemen pengetahuan yang tidak berwujud. Dalam proyek ini akan mengevaluasi model manajemen pengetahuan dari aset tak berwujud yang sumber daya manusia dan proses bisnis perusahaan itu sendiri. Proyek ini akan dilakukan dengan menganalisis pemodelan manajemen pengetahuan dengan melihat kondisi internal perusahaan dan diikuti dengan metode pengukuran kerangka kerja APO KM untuk mendapatkan gambaran, manajemen, kondisi dan model pengelolaan pengetahuan untuk mendukung, mentransfer pengetahuan karyawan di perusahaan dilanjutkan dengan analisis pengembangan pengetahuan manajemen pemodelan pandangan perlunya perubahan untuk membentuk tim, mengembangkan dan menyebarluaskan visi, perubahan strategi, menentukan target jangka pendek. Hasil penelitian ini adalah pemodelan desain sistem manajemen pengetahuan.</p> <p>Variabel Terkait :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Knowledge Management b. Knowledge Management System c. APO KM Framework d. Maturity Model e. Implementasi KMS f. Zachman Framework
8	<p>Judul Penelitian : <i>Design of Secure Knowledge Management system based on APO-KM integration with SKM Framework</i></p> <p>Peneliti : Obrina Candra</p> <p>Keterangan : ITB Journal</p> <p>Objek Penelitian : Deputy of Assessment Personsian Institute of State Code of Republic Indonesia</p> <p>Hasil : Seiring dengan meningkatnya ketergantungan organisasi terhadap pengelolaan pengetahuan, meningkat pula kebutuhan untuk melindungi pengetahuan organisasi dari kebocoran, modifikasi, perusakan dan ketidaktersediaan. Organisasi dapat memaksimumkan sekaligus mengamankan aset pengetahuannya dengan menerapkan suatu metodologisecure knowledge management (SKM). Penelitian ini mengusulkan integrasi antara APO KM framework dan SKM framework untuk merancang suatu <i>secure knowledge management system</i> (SKMS) yang komprehensif. Konsep perancangan kemudian diterapkan pada studi kasus di Deputi Bidang Pengkajian Persandian Lembaga Sandi Negara. Dari hasil validasi diketahui bahwa tingkat kesesuaian item-item hasil rancangan SKMS telah mencapai 75% dari penerimaan user (<i>user acceptance</i>) atau dianggap telah sesuai dengan kebutuhan user.</p> <p>Variabel Terkait :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Knowledge Management b. APO KM Framework c. Pendekatan implementasi KM : <i>APO Implementation Approach</i> d. <i>Secure Knowledge Management System</i> e. Knowledge Assets f. <i>Information Security Policy</i>
9	<p>Judul Penelitian : <i>Knowledge Process Modelling For Process-Oriented Knowledge Management Sytem in Vocational Training Service</i></p> <p>Peneliti : Damayanti Eka Widiawaty</p> <p>Keterangan : ITB Journal</p>

No	REVIEW PENELITIAN TERKAIT
	<p>Objek Penelitian : Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri</p> <p>Hasil : Balai/lembaga latihan kerja adalah tempat dimana pengetahuan berputar sangat dinamis. Pengetahuan yang ada seharusnya senantiasa terbaharui mengikuti perkembangan teknologi dan tren pasar kerja. Pengetahuan juga perlu dibagi kepada semua <i>organizational roles</i> yang membutuhkan, sehingga akan terus hidup dan berkembang dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan salah satu esensi dari strategi KM yang telah diimplementasikan diberbagai perusahaan yang menyadari berharganya aset pengetahuan demi keberlangsungan hidup organisasi. Pengetahuan diciptakan, disimpan, dibagikan dan digunakan kembali dalam proses bisnis. KMS adalah sistem yang dibangun untuk memudahkan proses tersebut. Oleh karena itu dalam merancang KMS perlu menyelaraskan proses bisnis dengan <i>knowledge process</i>, sehingga akan membantu pegawai memperoleh pengetahuan terkait aktivitas dalam proses bisnis. BBPLKDN sebagai salah satu pusat percontohan dan pengembangan layanan pelatihan kerja perlu membangun KMS untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap dua pelanggan utamanya, yaitu perusahaan dan pencari kerja yang kebutuhannya akan pengetahuan sangat dinamis. Dengan mengambil studi kasus pada proses bisnis kritikal layanan pelatihan di BBPLKDN, penelitian ini memodelkan <i>knowledge process</i> untuk KMS berorientasi proses bisnis dalam rangka mendukung balai/lembaga latihan kerja meningkatkan kinerja pelayanan. Untuk dapat memberikan layanan pelatihan yang berkualitas, balai/lembaga latihan kerja harus terus melakukan perbaikan dan inovasi pelatihan yang dapat tumbuh dari penyimpanan, berbagi dan penggunaan kembali pengetahuan antar <i>organizational roles</i>. Sistem informasi ketenagakerjaan dan pelatihan yang mengintegrasikan kebutuhan pasar kerja, kebutuhan pencari kerja dan kebutuhan pelatihan diperlukan oleh balai/lembaga latihan kerja. Oleh karena itu, komunikasi dan kerjasama dengan pihak terkait juga perlu ditingkatkan.</p>
	<p>Variabel Terkait :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Knowledge Management</i> b. <i>Business Process Oriented</i> c. <i>Knowledge Management System</i> d. <i>Organizational Roles</i> e. <i>Knowledge Process</i>
10	<p>Judul Penelitian : Implementasi SECI Model Pada Penerapan Knowledge Management System</p> <p>Peneliti : Bramantara Yudha, Han Sulaiman, dan Ari Irawan</p> <p>Keterangan : Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia 2015 STMIK AMIKOM Yogyakarta, 6-8 Februari 2015 ISSN : 2302-3805</p> <p>Objek Penelitian : Prodi Teknik Informatika Universitas Indraprasta PGRI</p> <p>Hasil : Pentingnya <i>sharing</i> pengetahuan dalam perkuliahan diperlukan sebuah alternatif dalam penanganan belajar untuk mahasiswa dan dosen yang baru mengajar mata kuliah java. <i>Knowledge Management</i> bisa menjawab semua itu. Dengan adanya teknologi berbasis e-mobile peran knowledge management system semakin bisa dirasakan. Dalam penelitian ini akan dibangun sebuah <i>Knowledge Management System</i> dengan pendekatan SECI Model yang akan diterapkan pada pembelajaran berbasis e-mobile. Untuk menguji kesiapan SECI Model dilakukan dengan <i>Knowledge Management Diagnostic</i>. Pengujian <i>System Quality Assurance</i> (SQA) pada <i>aplikasi Knowledge Management System</i> yang telah dibuat dengan tujuan mengukur kualitas dari aplikasi tersebut. Penulis berharap materi dalam artikel ini dapat sebagai pengetahuan bagi pembaca dan tidak terlepas dari kesalahan penulis.</p> <p>Variabel Terkait :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>SECI Model</i>

No	REVIEW PENELITIAN TERKAIT
	<ul style="list-style-type: none">b. <i>Knowledge Management</i>c. <i>Knowledge Management System</i>d. <i>System Quality Assurance (SQA)</i>

BAB 3

OBJEK & METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Profil Objek Daerah Penelitian

Adapun penjelasan mengenai profil dan hal-hal yang terkait dengan objek penelitian, dijelaskan dalam sub-bab berikut.

3.1.1 Geografis Provinsi Kalimantan Selatan

Provinsi Kalimantan Selatan dengan Kota Banjarmasin sebagai ibukotanya terdiri atas 11 Kabupaten dan 2 Kota secara geografis terletak diantara 114°19'13"- 116°33'28"BT dan 1°21'49"- 4°10'14"LS. Berdasarkan letak tersebut, luas wilayah Provinsi Kalimantan Selatan hanya 6,98% dari luas Pulau Kalimantan secara keseluruhan, yaitu seluas 37.530,52 km² dengan batas wilayah sebagai berikut:

1. Sebelah barat berbatasan dengan Provinsi Kalimantan Tengah
2. Sebelah timur berbatasan dengan Selat Makasar
3. Sebelah selatan berbatasan dengan Laut Jawa
4. Sebelah utara berbatasan dengan Provinsi Kalimantan Timur

Dari segi topografi, wilayah Provinsi Kalimantan Selatan terdiri dari 4 bagian, yaitu dataran aluvial, dataran rawa, perbukitan dan pegunungan. Kemiringan tanah dengan 4 kelas klasifikasi menunjukkan bahwa sebesar 43,31% wilayah Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai kemiringan tanah 0-2%. Rincian luas menurut kemiringan adalah sebagai berikut:

1. 0 - 2 % : 1.625.384 Ha (43,31%)
2. 2-15 % : 1.182.346 Ha (31,50%)
3. 15-40 % : 714.127 Ha (19,02%)
4. > 40 % : 231.195 Ha (6,16%)

Adapun luas wilayah Provinsi Kalimantan Selatan menurut kelas ketinggian yang dibagi menjadi 6 kelas ketinggian menunjukkan wilayah Provinsi Kalimantan Selatan

sebagian besar berada pada kelas ketinggian > 25–100 m di atas permukaan laut, yakni 31,09%.

Wilayah Provinsi Kalimantan Selatan juga banyak dialiri sungai. Sungai tersebut antara lain Sungai Barito, Sungai Riam Kanan, Sungai Riam Kiwa, Sungai Balangan, Sungai Batang Alai, Sungai Amandit, Sungai Tapin, Sungai Kintap, Sungai Batulicin, Sungai Sampanahan dan sebagainya. Umumnya sungai-sungai tersebut berpangkal pada pegunungan Meratus dan bermuara di Laut Jawa dan Selat Makasar.

3.1.2 Profil Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin

Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin mempunyai Tugas Pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang Pendidikan yang meliputi Perencanaan, Penyelenggaraan, Pengelolaan Layanan dan Pembinaan, Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan termasuk Pendidikan Luar Sekolah, Peningkatan Mutu Pendidikan serta pengendaliannya sesuai dengan kebijakan Pemerintah Kota Banjarmasin. Berikut adalah detail Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin :

1. Alamat : Jalan Kapten Pierre Tendean No. 1 Banjarmasin
2. Kode pos : 70231
3. Telepon : 0511-3253373
4. Fax : 0511-3250914
5. Email : info@disdik.banjarmasinkota.go.id
6. Website : www.disdik.banjarmasinkota.go.id

3.1.3 Visi dan Misi

1. Visi

“Terwujudnya standar pelayanan minimal dan nasional pendidikan untuk membantu insan cerdas dan kompetitif”.

2. Misi

- a. Mewujudkan akses yang meluas dan merata
- b. Mewujudkan pembelajaran yang bermutu
- c. Mewujudkan pelaku pendidikan yang kuat

- d. Mewujudkan tata kelola yang efektifitas

3.1.4 Dasar Hukum Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin

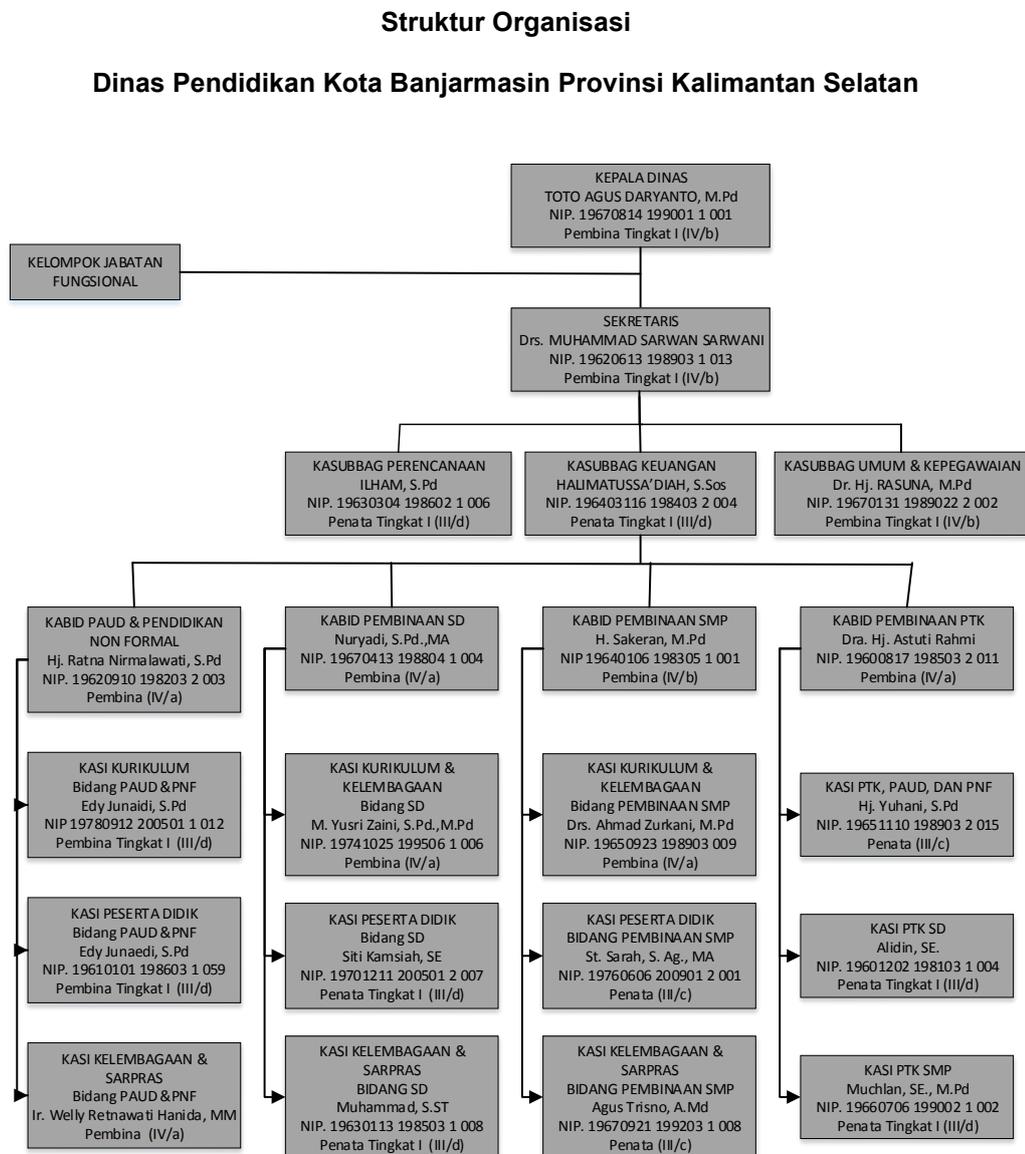
Dasar hukum pembentukan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan adalah sebagai berikut :

1. Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional
2. Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik
3. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 75 tahun 2016 tentang komite sekolah
4. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 11 tahun 2015 tentang organisasi dan tata kerja kementerian pendidikan dan kebudayaan
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 81 tahun 2003 tentang pendirian satuan pendidikan formal
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 20 tahun 2010 tentang norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang pendidikan
7. Peraturan Daerah Kota Banjarmasin nomor 28 tahun 2011 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja perangkat daerah kota Banjarmasin

3.1.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan (Robbins, 2007: 284). Penyusunan struktur organisasi adalah langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan organisasi dan suatu langkah terencana untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Struktur organisasi Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Struktur organisasi Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin
Sumber : Diolah

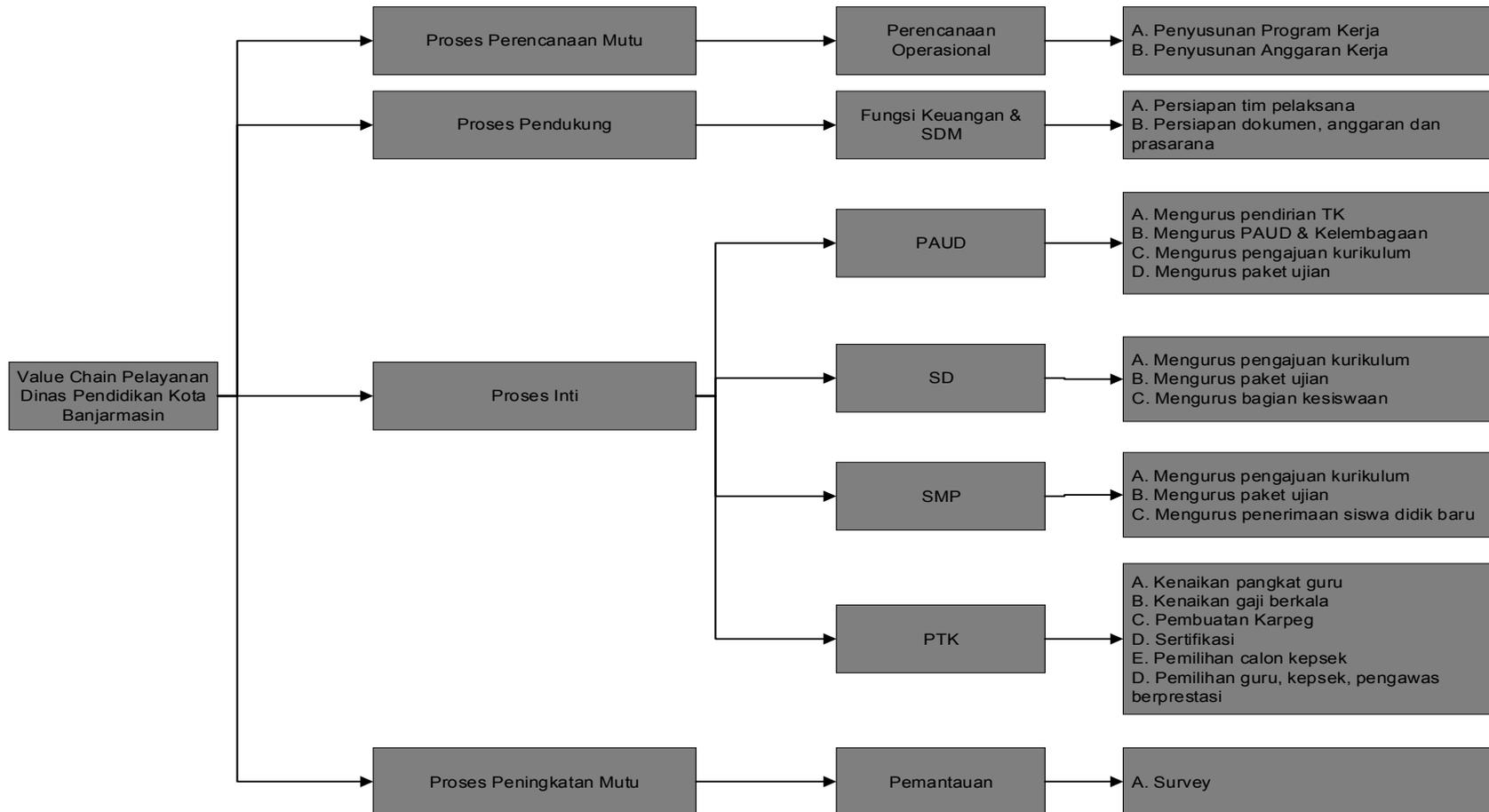
3.1.6 Layanan Jasa Dinas Pendidikan

Layanan jasa yang diberikan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dalam melayani masyarakat adalah sebagai berikut :

1. PAUD
 - a. Pendirian TK
 - b. PAUD &Kelembagaan

- c. Kurikulum
 - d. Ujian Paket A,B,C
2. SD
- a. Kurikulum
 - b. Ujian Paket A,B,C
 - c. Kesiswaan (kebutuhan seleksi lomba)
3. SMP
- a. Kurikulum
 - b. Ujian Paket A,B,C
 - c. Penerimaan Siswa Didik Baru
4. PTK
- a. Kenaikan Pangkat Guru
 - b. Kenaikan Berkala (Gaji)
 - c. Pembuatan/Pengusulan Kartu Pegawai Negeri (Karpeg)
 - 1) Kartu Istri (Karis)
 - 2) Kartu Suami (Karsu)
 - d. Sertifikasi/Tunjangan Profesi Pegawai Negeri
 - e. Pemilihan guru, kepala sekolah, dan pengawas berprestasi
 - f. Pemilihan calon kepala sekolah

Berdasarkan layanan jasa di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dapat di gambarkan dengan value chain proses hirarki pelayanan yang dapat dilihat pada gambar 3.2.



Gambar 3.2 Diagram proses hirarki pelayanan
Sumber : Diolah

3.1.7 Analisis pentingnya KM dan KMS bagi Dinas Pendidikan

Pengetahuan adalah salah satu *intangible resource* atau *soft competence* yang dinilai berharga bagi organisasi. Secara tidak langsung, pengetahuan memiliki dampak pada munculnya keunggulan kompetitif organisasi. Tidak terkecuali untuk Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan, pengetahuan menjadi salah satu modal utama kesuksesan organisasi dalam menjalankan proses bisnis. Sekumpulan pengetahuan inilah yang menjadi "produk/jasa/layanan" di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. Pengetahuan harus dikelola dengan baik agar tumbuh, hidup dan berkembang di dalam organisasi.

Dalam perkembangannya, Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan belum didukung dengan IT *enabler* melalui KMS. Seperti yang telah diketahui bahwa pemanfaatan KMS di lingkungan organisasi memiliki dampak positif terhadap pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif dan efisien. Dalam merancang KMS organisasi diperlukan identifikasi untuk mengetahui pengetahuan apa saja yang ada di dalam Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan, yang selanjutnya akan ditelusuri bagaimana proses dan cara pengelolaannya.

3.1.8 Pengelolaan *Knowledge* pada Dinas Pendidikan

Adapun *knowledge* yang dikelola oleh Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan meliputi :

1. Standar Operasional Prosedur / SOP

SOP adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnya. SOP biasanya terdiri dari manfaat, kapan dibuat atau direvisi, metode penulisan prosedur, serta dilengkapi oleh bagan flowchart di bagian akhir (Laksmi, 2008:52). Tujuan pembuatan SOP adalah untuk menjelaskan perincian atau standar yang tetap mengenai aktivitas pekerjaan yang berulang-ulang yang diselenggarakan dalam suatu organisasi. SOP memiliki manfaat diantaranya (Permenpan No.PER/21/M-PAN/11/2008):

- a. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan khusus, mengurangi kesalahan dan kelalaian.
- b. Meningkatkan akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam melaksanakan tugas.
- c. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai. cara konkret untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan

2. Berita Acara

Menurut Kamus Besar, berita acara adalah laporan tertulis yang bersifat autentik, dibuat oleh pejabat yang berwenang, mengenai suatu kejadian tertentu. Tujuan dibuatnya berita acara yaitu untuk pedoman bagi lembaga yang membuktikan atau menunjukkan bahwa telah terlaksana/terjadinya suatu peristiwa benar dan sesuai dengan keadaan.

3. Laporan Kegiatan/Program Kegiatan

Laporan merupakan suatu bentuk penyajian dari suatu fakta mengenai suatu keadaan ataupun suatu kegiatan. Dan pada dasarnya suatu fakta yang disajikan itu adalah tanggung jawab yang ditugaskan kepada si pelapor. Sedangkan fakta yang disajikan adalah bahan ataupun keterangan dari informasi yang dibutuhkan. Dan berdasarkan dari suatu objektif yang dialaminya sendiri oleh si pelapor atau dilihat, didengar, dirasakan sendiri. Dan ketika si pelapor telah melaksanakan kegiatan ataupun suatu kegiatan Fungsi laporan diantaranya sebagai bahan pertanggungjawaban dan alat untuk menyampaikan informasi. Adapun manfaat yang dihasilkan dari laporan kegiatan diantaranya :

- a. Dasar penentuan kebijakan dan pengarahannya
- b. Bahan penyusunan rencana kegiatan selanjutnya
- c. Mengetahui perkembangan dan proses peningkatan kegiatan
- d. Menjadi sumber informasi

4. Laporan Keuangan/Program Anggaran (Rencana Kerja dan Anggaran)

Laporan keuangan adalah catatan informasi keuangan/proses akuntansi organisasi sebagai salah satu penggambaran kinerja. Laporan keuangan bersifat historis serta menyeluruh serta sebagai *progress report*. Laporan keuangan dibuat untuk suatu tujuan dimana tertuang dalam Prinsip akuntansi Indonesia 1984 mengenai tujuan-tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan informasi keuangan yang dapat dipercaya mengenai sumber-sumber ekonomi dan kewajiban serta modal suatu perusahaan.
- b. Untuk memberikan informasi yang dapat dipercaya mengenai perubahan dalam sumber ekonomi neto (sumber dikurangi kewajiban) suatu perusahaan yang timbul dari aktivitas perusahaan dalam rangka memperoleh laba.
- c. Untuk memberikan informasi keuangan yang membantu para pemakai laporan di dalam mengestimasi potensi perusahaan dalam menghasilkan laba.
- d. Untuk memberikan informasi penting lainnya mengenai perubahan dalam sumber-sumber ekonomi dan kewajiban seperti informasi mengenai aktivitas pembelanjaan dan penanaman
- e. Untuk mengungkapkan sejauh mungkin informasi lain yang berhubungan dengan laporan keuangan yang relevan untuk kebutuhan pemakai laporan, seperti informasi mengenai kebijaksanaan akuntansi yang dianut perusahaan.

5. Laporan Perjalanan Dinas

Laporan perjalanan dinas adalah laporan hasil perjalanan atau kunjungan anggota atau pegawai dinas pendidikan ke suatu tempat. Laporan ini ditulis berdasarkan pengamatan dan observasi objek yang dikunjungi. Isi laporan perjalanan memuat semua kegiatan dari awal keberangkatan sampai perjalanan pulang. Laporan perjalanan dinas menjadi pengetahuan penting bagi pegawai lainnya untuk mendapat gambaran secara detail dan menyeluruh tentang hal yang ditemukan dilapangan yang akan bermanfaat untuk menunjang kegiatan pegawai atau sebagai bahan rujukan.

6. Tugas, Pokok dan Fungsi/Analisis Jabatan (*Job Description*)

Tugas pokok adalah tugas yang paling pokok dari sebuah jabatan atau organisasi. Tugas pokok memberi gambaran tentang ruang lingkup atau kompleksitas jabatan atau organisasi tersebut. Fungsi adalah perwujudan tugas pemerintahan di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional. Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) adalah sasaran utama atau pekerjaan yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai dan dilakukan. Tupoksi merupakan satu kesatuan yang saling terkait antara tugas pokok dan fungsi. Dalam peraturan perundang-undangan tentang organisasi dan tata kerja suatu kementerian negara/lembaga sering disebutkan bahwa suatu organisasi menyelenggarakan fungsi-fungsi dalam rangka melaksanakan sebuah tugas pokok. Dalam setiap organisasi pemerintahan, tugas pokok dan fungsi merupakan bagian tidak terpisahkan dari keberadaan organisasi tersebut. Penetapan tugas pokok dan fungsi atas suatu unit organisasi menjadi landasan hukum unit organisasi tersebut dalam beraktifitas sekaligus sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan tugas dan koordinasi pada tataran aplikasi di lapangan.

7. Laporan Pencapaian Kerja

Laporan kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran. Tujuan Laporan kinerja adalah untuk memberikan informasi kinerja yang terukur kepada atasan atas kinerja yang telah dan seharusnya dicapai. Laporan Kinerja juga sebagai upaya perbaikan berkesinambungan bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya. Adanya laporan pencapaian kerja menjadi salah satu fondasi utama dalam menerapkan manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja dalam rangka menjamin adanya peningkatan dalam pelayanan publik.

8. Laporan Kerja Tahunan

Laporan kerja tahunan adalah laporan perkembangan dalam organisasi selama satu tahun. Laporan kerja tahunan ini berfungsi sebagai sumber informasi dan

pengetahuan bagi organisasi tentang apa yang telah dikerjakan dan dicapai selama setahun

9. Rencana Kinerja Tahunan (RKT)

Rencana Kinerja Tahunan adalah landasan atau pedoman operasional bagi Dinas Pendidikan dalam merencanakan dan melaksanakan pelayanan publik dalam tahun berjalan, yang penyusunannya didasarkan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Rencana kerja bermanfaat sebagai langkah atau tindakan apa saja yang harus diambil guna tercapainya rencana yang diinginkan.

10. Laporan Mutasi & Berhenti Bekerja

Laporan ini berisi data dan informasi pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin yang mana pekerjaannya dipindah tempatkan di lokasi lain dan pegawai yang berhenti bekerja. Laporan ini bermanfaat jika sewaktu-waktu dibutuhkan oleh organisasi.

11. Laporan Pengaduan Layanan

Laporan ini berisi keluhan atau laporan masyarakat terkait dengan kinerja dari Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. Laporan ini berguna untuk menindaklanjuti keluhan maupun ketidakoptimalan pegawai dalam melayani masyarakat, sehingga dapat memperbaiki kualitas kinerja dilapangan.

12. Laporan Rapat Berkala atau Daurat

Laporan ini berisi catatan hasil rapat baik berupa tugas, evaluasi maupun review rencana jangka pendek yang akan dilaksanakan. Laporan ini bermanfaat bagi pegawai sebagai bahan reminder kegiatan dan evaluasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan

3.2 Metodologi Penelitian

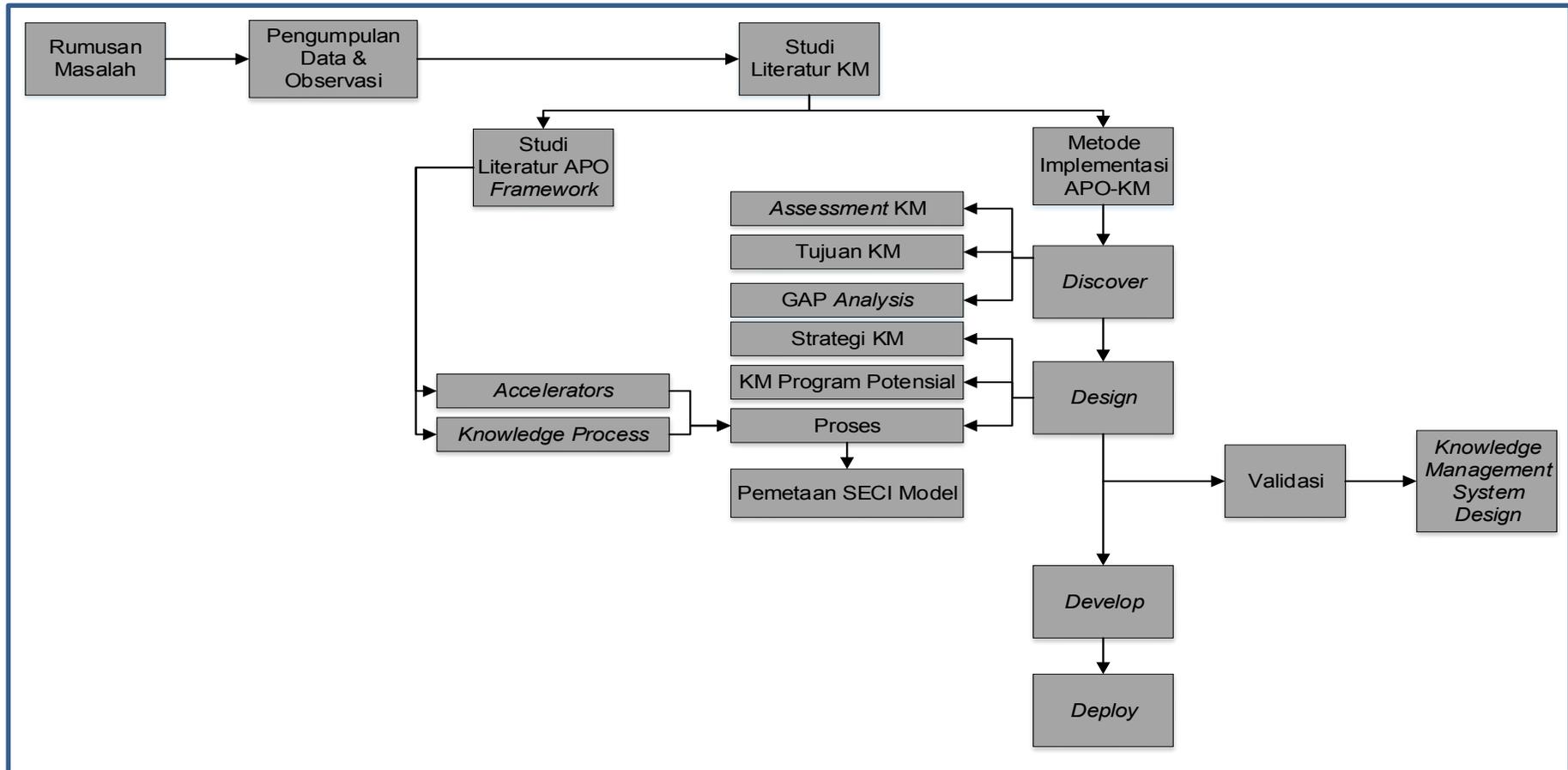
Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena permasalahan yang akan diteliti merupakan masalah yang bersifat sosial dan dinamis. Pendekatan ini berguna untuk menentukan cara, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data dan informasi hasil pengamatan.

Kerangka berpikir yang digunakan pada penelitian ini, dapat dilihat pada gambar 3.3.

3.2.1 Studi Literatur KM *Framework*

Penggunaan *Framework* didalam penelitian digunakan sebagai *guideline* atau acuan standar untuk melaksanakan penerapan *knowledge management* secara sistematis sehingga mendapatkan keuntungan serta terhindar dari kemungkinan risiko kesalahan. Beberapa peneliti mengusulkan beberapa KM *framework* yang dapat dilihat pada tabel 3.1.

Berdasarkan hasil beberapa *framework knowledge management*, peneliti menggunakan APO (*Asian Productivity Organization Framework*) sebagai acuan dalam penelitian ini dengan alasan bahwa *framework* memiliki komponen dan prosedur yang jelas serta mudah dipahami untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Junaedi, 2016).



Gambar 3.3 Kerangka Berpikir Penelitian
Sumber : Diolah

Tabel 3.1 Review Framework KM

Framework	Deskripsi	Keterangan
(Alavi, 2001)	Proses KM <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Acquisition</i> 2. <i>Indexing</i> 3. <i>Filtering</i> 4. <i>Linking</i> 5. <i>Distributing</i> 6. <i>Application</i> 	Belum terlihat detail spesifik untuk mencapai tujuan
Arthur Anderson and APQC (Anderson, 1996)	Proses KM <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Share</i> 2. <i>Create</i> 3. <i>Identify</i> 4. <i>Collect</i> 5. <i>Adapt</i> 6. <i>Organize</i> 7. <i>Apply</i> 	Belum terlihat detail spesifik untuk mencapai tujuan
(Heisig, 2005)	Proses KM <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Create</i> 2. <i>Store</i> 3. <i>Share</i> 4. <i>Apply</i> 	Belum terlihat detail spesifik untuk mencapai tujuan
(Nonaka, 1995)	Transfer Pengetahuan <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Socialization</i> 2. <i>Internalization</i> 3. <i>Combination</i> 4. <i>Externalization</i> 	Belum terlihat detail spesifik untuk mencapai tujuan
(Rusli, et.al, 2006)	Proses KM <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Acquisition</i> 2. <i>Store</i> 3. <i>Disseminate</i> 4. <i>Use</i> 	Belum terlihat detail spesifik untuk mencapai tujuan
(Strohmaier, 2005)	Proses KM <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Creation</i> 2. <i>Storage</i> 3. <i>Transfer</i> 4. <i>Application</i> 	Belum terlihat detail spesifik untuk mencapai tujuan
(Wiig, 1993)	Proses KM <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Creation</i> 2. <i>Manifestation</i> 3. <i>Use</i> 4. <i>Transfer</i> 	Belum terlihat detail spesifik untuk mencapai tujuan
R. Van der spek and Spijkervet (Van der spek, 1997)	Proses KM <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Develop</i> 2. <i>Distribute</i> 3. <i>Combine</i> 4. <i>Hold</i> 	Belum terlihat detail spesifik untuk mencapai tujuan
(APO KM, 2010)	Proses KM <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Identify</i> 2. <i>Create</i> 3. <i>Store</i> 4. <i>Share</i> 5. <i>Apply</i> Implementasi KM <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Discover</i> 	Terdapat prosedur untuk mencapai tujuan yang diinginkan

Framework	Deskripsi	Keterangan
	2. <i>Design</i> 3. <i>Develop</i> 4. <i>Deploy</i>	

3.2.2 APO KM Framework

Pada fase ini, peneliti akan mengidentifikasi *accelerators*, *knowledge process* dan *outcomes* dari Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin yang mana kebutuhan data dan informasi dihasilkan dari kuesioner yang didapat melalui tahapan *assessment* KM.

Level *accelerators* akan mengidentifikasi dan membahas penggerak yang mendorong terjadinya inisiatif KM didalam organisasi, ditinjau baik dari proses, orang dan teknologi yang memungkinkan.

Level *knowledge process* akan mengidentifikasi dan membahas kegiatan pemrosesan pengetahuan inti Dinas Pendidikan. Dimulai dengan mengidentifikasi pengetahuan apa yang seharusnya perlu diketahui dan apa yang sudah dimiliki oleh organisasi. Kesenjangan pengetahuan akan dipetakan kedalam tahapan *gap analysis*.

Level *outcomes* akan mengidentifikasi dan membahas bagaimana dampak KM yang dihasilkan dapat membantu meningkatkan kemampuan pegawai Dinas Pendidikan dalam melayani masyarakat. Dalam penelitian ini hanya membahas level *accelerators* dan *knowledge process*.

3.2.3 Metode Implementasi APO KM

Implementasi APO KM yang ditujukan untuk Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin dimulai dengan tahapan *discover*. Sub-bagian pertamanya akan dilakukan *assessment* KM yang bertujuan untuk menentukan tingkat *maturity* Dinas Pendidikan dalam praktek KM, menentukan kondisi untuk membangun dan mempertahankan proses KM dan mengidentifikasi kekuatan serta peluang Dinas Pendidikan dalam perbaikan dan pengelolaan pengetahuan. APO KM *Assessment Tools* mengharuskan peneliti untuk membagikan kuesioner kepada pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin. Sub-bagian kedua adalah menentukan tujuan KM yang diperlukan sebagai dasar pelaksanaan praktik KM dilingkungan organisasi. Sub-bagian ketiga adalah *gap analysis* yang akan memetakan kesenjangan pengetahuan yang ada di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin.

Pemetaan *gap analysis* menggunakan SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*). SWOT diterapkan dengan menganalisis dan memilah hal-hal yang mempengaruhi keempat faktornya kemudian menerapkannya dalam gambar matriks SWOT, dimana pengaplikasiannya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan dari peluang (*opportunities*) yang ada. Kemudian bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang dapat mencegah keuntungan dari peluang (*opportunities*), lalu bagaimana kekuatan (*strength*) hadir dan mampu menghadapi ancaman (*threats*). Dan yang terakhir adalah bagaimana mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang membuat ancaman (*threats*) muncul.

Tahapan kedua adalah *design*. Pada sub-bagian yang pertama adalah menentukan strategi KM yang dapat dilaksanakan didalam organisasi. Sub-bagian kedua adalah menentukan program KM potensial, untuk melihat apa saja program KM yang diutamakan atau diprioritaskan. Sub-bagian ketiga adalah perancangan proses-proses yang berkaitan dengan program yang dapat mendukung Dinas Pendidikan.

3.2.4 Pemetaan SECI Model

Dalam SECI Model akan digambarkan proses penciptaan pengetahuan secara terus menerus oleh Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan yang mana memungkinkan analisis dan evaluasi terhadap aliran pengetahuan yang ada didunia nyata. SECI Model akan memetakan aktifitas KM baik berupa pengetahuan terpendam dan teraktualisasi yang didapat dari hasil tahap perancangan proses. Hasil dari pemetaan SECI model digunakan untuk menentukan metode dan alat bantu atau *tools* yang dapat digunakan oleh Dinas Pendidikan.

3.2.5 Validasi

Dalam penelitian ini, teknik validasi yang digunakan adalah teknik triangulasi dan *member checking*. Member checking ditujukan kepada IT *expert judgement* dan *top management* yang ada di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan untuk menilai usulan rancangan arsitektur dan layanan KMS. Teknik triangulasi dilakukan dengan menyampaikan usulan metode dan *tools* KMS yang ditujukan kepada

user/calon pengguna yang didalamnya terdapat para pejabat dan atau pegawai di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.

3.2.6 Pendekatan Kualitatif

Dalam penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, temuan dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara laporan peneliti dengan keadaan sesungguhnya pada objek yang diteliti. Tetapi perlu diperhatikan bahwa kebenaran realitas data tidak bersifat tunggal tetapi jamak, bergantung kepada konstruksi manusia yang terbentuk dalam diri seseorang sebagai hasil mental model dalam setiap individu dengan berbagai pengalaman dan latar belakang. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa bila dilakukannya penelitian terhadap 10 orang dengan latar belakang berbeda dan meneliti objek yang sama dan semuanya dinyatakan valid apabila tidak ditemuinya perbedaan dengan keadaan yang sesungguhnya terhadap objek yang diteliti.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Identifikasi Komponen *Framework*

Berdasarkan studi kasus yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan seluruh elemen yang berkaitan dengan organisasi harus diidentifikasi menggunakan pendekatan yang dilakukan guna tercapainya solusi yang diusulkan.

4.1.1 *Accelerators*

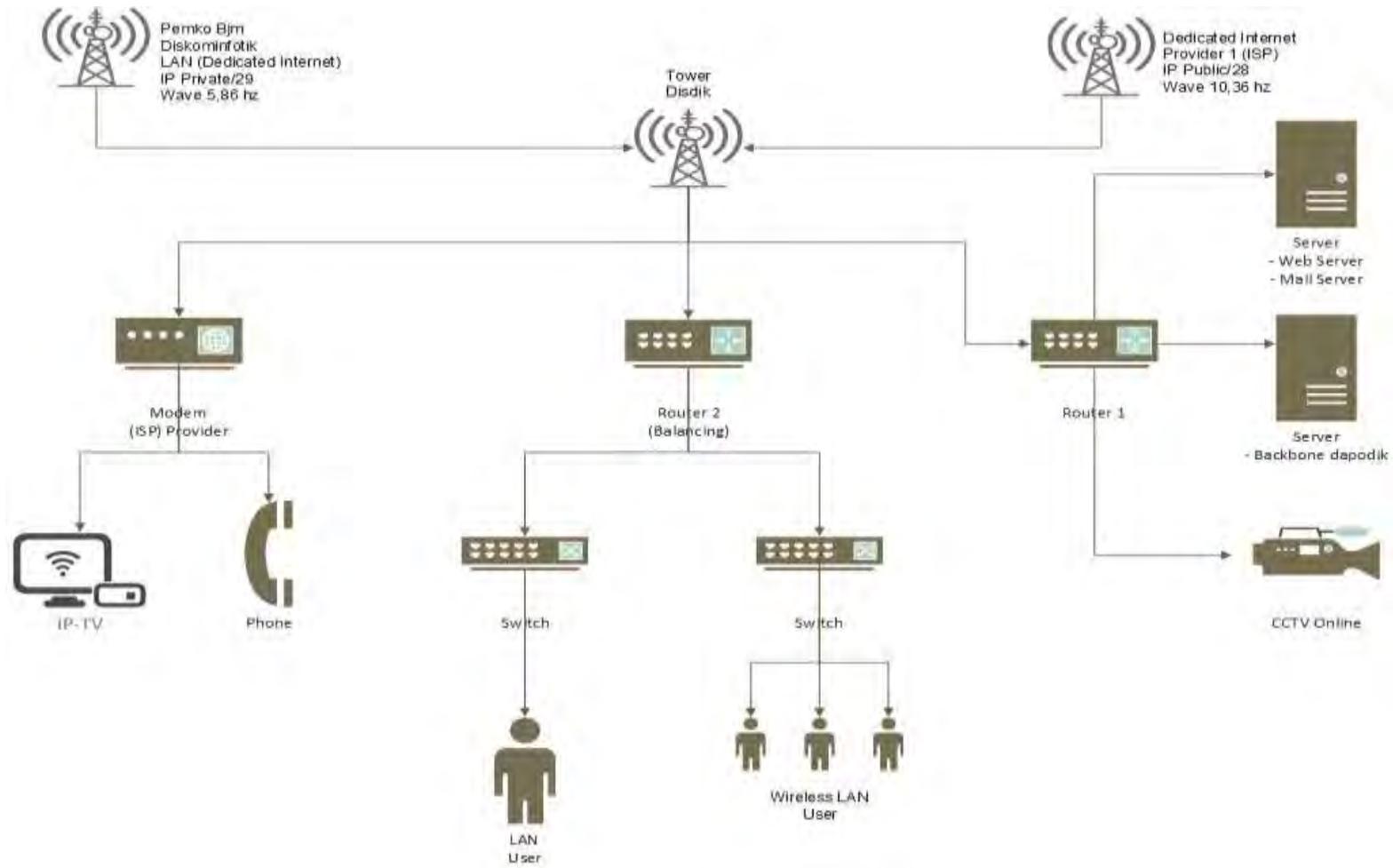
Accelerators merupakan elemen yang dapat mempercepat KM inisiatif di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan yang berfungsi sebagai *driven* dan *enabler* KM. *Accelerators* terbagi 4 yaitu, *leadership*, *technology*, *people* dan *processes*.

4.1.1.1 *Leadership*

Leadership atau kepemimpinan merupakan elemen yang berkaitan dengan penyediaan sumber daya dan dukungan untuk implementasi KM di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. *Knowledge management* di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dilakukan dengan cara mengelola aset pengetahuan (*knowledge*) organisasi secara kolektif dan mendiseminasikannya serta mengorganisasikan dan mengimplementasikan didalam organisasi sehingga tercermin dalam lingkungan kerja yang sesuai dengan kebijakan budaya organisasi.

4.1.1.2 *Technology*

Teknologi merupakan elemen yang mempunyai fungsi sebagai *enabler* KM dan dapat mendukung KM inisiatif di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. Fungsi teknologi di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan adalah mendukung operasional fungsi bisnis dan fungsi organisasi. Berikut adalah infrastruktur teknologi informasi di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.



Gambar 4.1 Topologi Jaringan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin
Sumber : Diolah

4.1.1.3 *People*

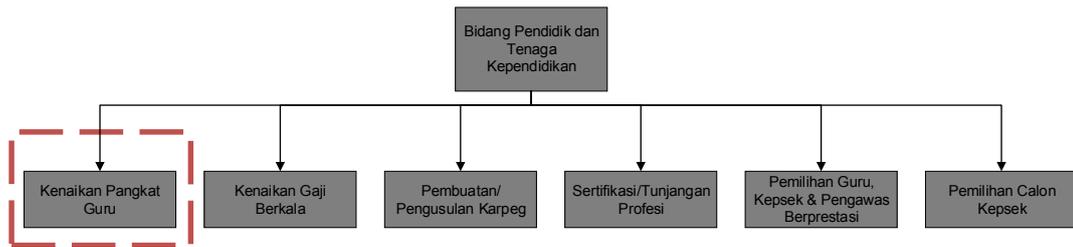
People merupakan aset *intangible* dan *generator* yang mendukung proses tranformasi pengetahuan di dalam organisasi. Adapun jabatan didalam struktur organisasi di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan sebagai berikut :

Tabel 4.1 *People* di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin

No.	Jabatan	Keterangan
1.	Kepala Dinas	Merupakan pimpinan atau jabatan tertinggi di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan
2.	Jabatan Fungsional	Merupakan jabatan teknis yang tidak tercantum dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut pandang fungsinya sangat diperlukan dalam pelaksanaan tugas-tugas pokok organisasi
3	Sekretaris	Merupakan orang yang membantu pimpinan untuk penyelenggaraan kegiatan administratif yang akan menunjang kegiatan manajerial seorang pemimpin atau kegiatan operasional organisasi
4.	Kasubag	Merupakan orang yang membantu sekretaris dalam melaksanakan kegiatan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, perlengkapan serta administrasi kepegawaian di lingkungan dinas.
5.	Kepala Bidang	Merupakan jabatan yang mengepalai atau memimpin sebuah divisi didalam organisasi
6.	Anggota Bidang	Merupakan orang yang membantu pimpinan divisi dalam penyelenggaraan kegiatan atau program kerja.

4.1.1.4 *Process*

Process adalah aktifitas yang terjadi di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dan dilakukan secara rutin dan terus menerus baik untuk menunjang operasional maupun mendukung aktifitas organisasi. Proses bisnis yang dimodelkan adalah proses bisnis kritikal yang merupakan proses salah satu bisnis inti. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa yang merupakan proses bisnis kritikal di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan adalah bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) yaitu proses kenaikan pangkat guru.



Gambar 4.2 Layanan Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Sumber : Diolah

1. Proses Kenaikan Pangkat Guru

Dalam memproses kenaikan pangkat seorang guru, banyak hal atau tahapan yang dilakukan oleh Dinas pendidikan dalam menjalankan peran sebagai evaluator kelengkapan persyaratan dari guru.

a. Menyiapkan dan mengumpulkan DUPAK

Guru menyiapkan DUPAK yang harus dipenuhi sebagai syarat kenaikan pangkat. Setelah semua persyaratan lengkap, kemudian diserahkan kepada Dinas Pendidikan bidang pendidik dan tenaga kependidikan (PTK).

b. Mengecek dan mengorganisir DUPAK

Bidang PTK dibagi atas 2 evaluator yaitu badan sekretariat dan tim penilai. Bagian sekretariat akan mengecek dan memajemen berkas administrasi yang dikumpulkan oleh guru kemudian diserahkan kepada tim penilai.

c. Mengevaluasi DUPAK

Setelah melakukan pengecekan, sekretariat PTK melakukan evaluasi terhadap DUPAK guru. Kemudian jika ada kesalahan dan ketidakcocokan akan diperbaiki kembali oleh guru.

d. Memvalidasi Keanggotaan PNS

Guru yang mengumpulkan berkas daftar DUPAK akan dicek oleh bagian Umum & Kepegawaian untuk mengetahui status keanggotaannya.

e. Menghitung angka kredit

Tim penilai berperan menghitung jumlah DUPAK yang telah dimiliki guru. Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-

butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai. Oleh sebab itu pejabat fungsional tertentu harus menetapkan target angka kredit yang akan dicapai dalam 1 (satu) tahun.

f. Membuat dan menyusun draft PAK

Setelah tim penilai menghitung angka kredit, kemudian hasil pengecekan berkas administrasi dan penghitungan jumlah DUPAK yaitu berupa penilaian angka kredit (PAK). Tim penilai membuat draft PAK untuk masing-masing guru.

g. Mencetak PAK

Setelah dihitung dan dibuat draft PAK, kemudian ma dicetak dikertas A4 70 gram.

h. Menandatangani lembar penetapan PAK

Setelah semua draft PAK dinilai, kemudian setiap PAK dirangkum dalam lembaran penetapan angka kredit fungsional guru yang ditandatangani oleh kepala Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin sebagai bahan pertimbangan untuk dinaikan jabatannya.

i. Mengarsipkan PAK

Tim penilai akan mengarsipkan dan mengorganisir PAK yang sudah siap untuk dilakukan pemrosesan selanjutnya.

j. Memvalidasi draft PAK

Hasil PAK kemudian diserahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota. Selanjutnya akan diproses dengan mengevaluasi kecocokan DUPAK dengan penilaian angka kredit.

k. Merevisi PAK

apabila PAK yang dievaluasi ditemukan ketidakcocokan maka PAK akan dikembalikan kepada tim penilai untuk dilakukan peninjauan kembali.

l. Menandatangani Surat Permohonan Pengesahan

Hasil PAK yang sudah cocok akan dibuatkan laporan berupa hasil putusan yang ditandatangani oleh pihak BKD.

- m. Mengajukan surat pengesahan
Surat pengesahan yang sudah ditandatangani akan diserahkan oleh BKD kota, guna mendapatkan pengesahan secara resmi oleh BKN.
- n. Mengesahkan PAK
PAK yang sesuai akan diputuskan dan disahkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang menghasilkan laporan putusan yang ditujukan untuk BKD Kota/Provinsi
- o. Mengarsipkan surat pengesahan
BKN mengarsipkan surat pengesahan guna pengecekan apabila terjadi masalah atau pertanggungjawaban dikemudian hari.
- p. Mengirimkan surat pengesahan
Setelah proses pengecekan dan mendapat persetujuan, pihak BKN mengirimkan balasan berupa surat pengesahan secara resmi kepada BKD kota (golongan III) / BKD provinsi (golongan IV).
- q. Membuat SK kenaikan pangkat
Berdasarkan surat pengesahan yang datang dari BKN kemudian diserahkan kembali ke BKD Kota (golongan III) atau ke BKD Provinsi (golongan IV) untuk dilakukan pembuatan SK kenaikan pangkat
- r. Menandatangani SK kenaikan pangkat
SK kenaikan pangkat yang sudah dibuat oleh BKD Kota/Provinsi akan diketahui dan ditanda tangani oleh walikota.
- s. Mengirimkan SK kenaikan pangkat
SK yang sudah dibuat dan ditandatangani oleh walikota siap untuk dikirim kepada pihak sekretariat PTK.
- t. Mengarsipkan SK kenaikan pangkat
SK kenaikan pangkat yang sudah siap akan diberikan kepada bagian Sekretariat PTK untuk diarsip dan diorganisir

u. Menerbitkan SK guru

Setelah serangkaian tahapan, SK kenaikan pangkat yang telah siap kemudian diberikan kepada guru bersangkutan.

v. Menerima SK guru

Penerbitan SK yang diterima oleh oleh guru yang mendapatkan kenaikan pangkat akan dimanfaatkan oleh para guru diantaranya untuk merubah gaji pokok.

Diagram proses bisnis kenaikan pangkat yang ada di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin bisa dilihat pada gambar 4.3.

4.1.2 **Knowledge Process**

Knowledge Process merupakan elemen yang mengacu pada pengembangan pengetahuan dan proses konversi. *Knowledge Process* terdiri dari *knowledge identify*, *knowledge create*, *knowledge store*, *knowledge sharing* dan *knowledge apply*.

1. *Knowledge Identify*

Knowledge identify merupakan tahapan dimana pengetahuan kritis diidentifikasi untuk membangun kompetensi inti organisasi. Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan perlu mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan dan jenis pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi.

2. *Knowledge Create*

Berangkat dari hasil identifikasi kesenjangan pengetahuan kemudian dilakukan penciptaan pengetahuan yang baru. Di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan pembuatan pengetahuan dilakukan oleh individu ataupun tim seperti melakukan *training*, *learning by doing*, *problem-solving*, dan aktifitas *brainstorming*.

3. *Knowledge Store*

Knowledge store merupakan penyimpanan pengetahuan yang ada ataupun baru. Penyimpanan pengetahuan melibatkan pengumpulan dan pendayagunaan pengetahuan organisasi. Pengetahuan yang pelihara ini diatur sedemikian rupa sehingga bisa diambil dengan cepat dan mudah oleh pengguna. Pengetahuan bersifat mengikat kepada aset intelektual di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. Dokumentasi merupakan salah satu cara dalam *knowledge store*.

4. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing terjadi bila ada pertukaran pengetahuan dan berkelanjutan di antara anggota organisasi. Pertukaran pengetahuan dapat terjadi antar individu, tim ataupun unit untuk menciptakan dan membina lingkungan pembelajaran secara terus menerus. Saling percaya dan menguntungkan membantu menumbuhkan budaya berbagi. *Coaching* dan *mentoring* adalah sarana *knowledge sharing* yang dipakai di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.

5. *Knowledge Apply*

Knowledge Apply adalah pengaplikasian atau penggunaan kembali pengetahuan yang ada di dalam organisasi untuk menjalankan proses bisnis di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. *Knowledge apply* bisa menjadi usulan sebagai pengambilan keputusan.

4.2 **Metode Implementasi APO-KM Framework**

Pada tahapan ini dilakukan identifikasi pemodelan *knowledge management system* dengan menggunakan pendekatan implementasi *APO-KM Framework* yang di didalam penelitian ini terdiri dari 2 langkah yaitu *discover* dan *design*.

4.2.1 **Discover**

Tahapan *discover* merupakan cara dimana kebutuhan dan kesenjangan pengetahuan diidentifikasi. Tahapan *discover* meliputi :

1. *Assessment knowledge management* di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan
2. Menentukan tujuan *knowledge management* bagi Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan
3. *Gap analysis*

4.2.1.1 Melakukan Assessment KM Organisasi

Penyebaran Kuesioner *APO-Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)* dilakukan di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dimulai dari tanggal 3-11 Oktober 2017. Tujuan KM asesmen adalah untuk mengetahui sejauh mana praktik KM telah dilakukan dan mengetahui tindakan apa saja yang dapat dilakukan untuk memperbaiki praktik KM di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.

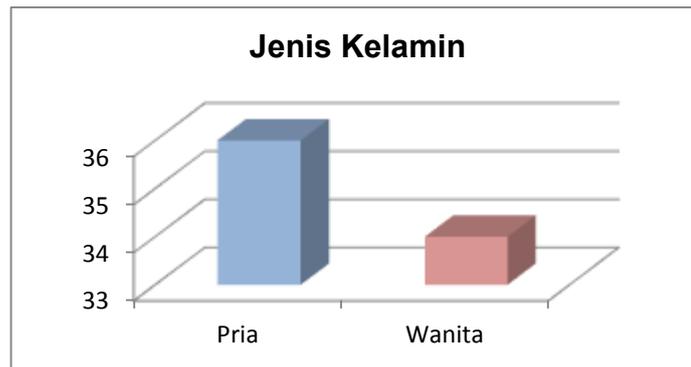
Kuesioner penilaian harus dijawab oleh 70% -80% karyawan di Dinas Pendidikan. Kuesioner dibutuhkan pada saat melakukan tahapan *assessment KM*. Kuesioner dibagikan kepada pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin yang telah bekerja minimal 6 bulan. Hasil kuesioner bermanfaat untuk mengetahui level kesiapan Dinas Pendidikan dalam pengelolaan KM dan sebagai bahan analisis untuk studi literatur *APO KM Framework*. *APO-KMAT* adalah alat kuesioner yang terdiri dari daftar pertanyaan yang berisi 42 pertanyaan dengan total skor sebesar 154 poin.

Berikut adalah uraian asesmen terkait dengan responden.

1. Demografi Responden

Kuesioner disebar kepada seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan sejumlah 84 orang, kemudian berhasil terkumpul sebanyak 70 kuesioner atau sekitar 83,3% dari total kuesioner yang telah disebar di lingkungan organisasi. Demografi responden kuesioner digambarkan dengan chart dapat dilihat pada gambar 4.1.

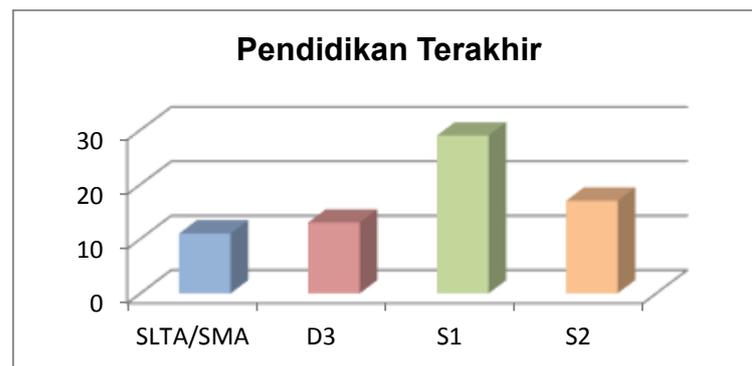
Responden dilihat berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar 4.4



Gambar 4.4
Diagram Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber : Diolah

Berdasarkan diagram, responden pria yang mengisi kuesioner sebanyak 36 orang yang mana lebih banyak dari responden wanita yaitu 32 orang.

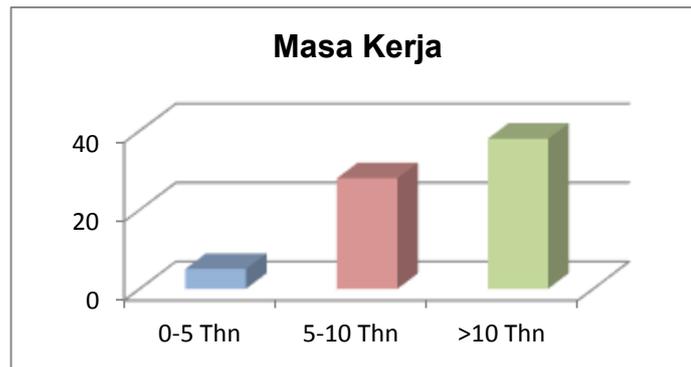
2. Responden dilihat berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada gambar 4.5



Gambar 4.5
Diagram Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
Sumber : Diolah

Berdasarkan diagram, responden yang memiliki pendidikan terakhir jenjang SLTA/SMA sebanyak 11 orang, jenjang D3 sebanyak 13 orang, jenjang S1 sebanyak 29 orang dan jenjang S2 sebanyak 17 orang.

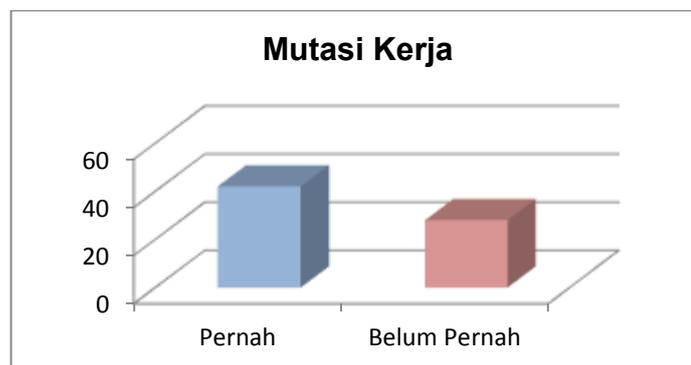
3. Responden dilihat berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada gambar 4.6



Gambar 4.6
Diagram Responden Berdasarkan Masa Kerja
Sumber : Diolah

Berdasarkan diagram, responden yang memiliki masa kerja 0-5 tahun sebanyak 4 orang, 5-10 tahun sebanyak 28 orang dan masa kerja >10 tahun sebanyak 38 orang.

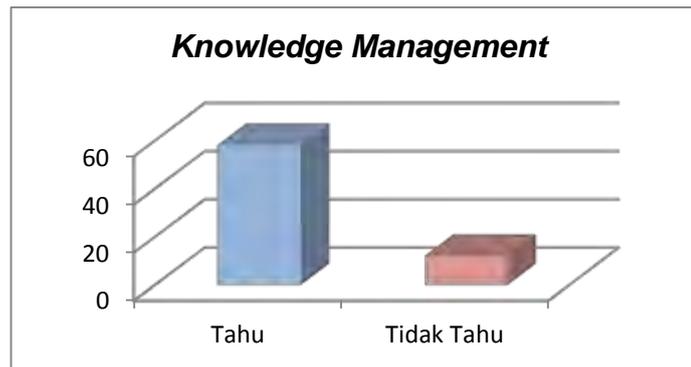
4. Responden dilihat berdasarkan mutasi kerja dapat dilihat pada gambar 4.7



Gambar 4.7
Diagram Responden Berdasarkan Mutasi Kerja
Sumber : Diolah

Berdasarkan diagram, responden yang pernah mendapat mutasi kerja sebanyak 42 orang dan yang belum pernah sebanyak 28 orang.

5. Responden dilihat berdasarkan pemahaman *knowledge management* dapat dilihat pada gambar 4.8



Gambar 4.8

Diagram Responden Berdasarkan Pemahaman *Knowledge Management*
Sumber : Diolah

Berdasarkan diagram, responden yang memiliki pengetahuan terkait knowledge management sebanyak 58 orang dan yang tidak mengetahui sebanyak 12 orang.

4.2.1.2 Hasil Kuesioner APO-KMAT

Adapun hasil kuesioner *group rating* yang telah dilakukan dan didapatkan poin tertera didalam tabel 4.2 dibawah ini :

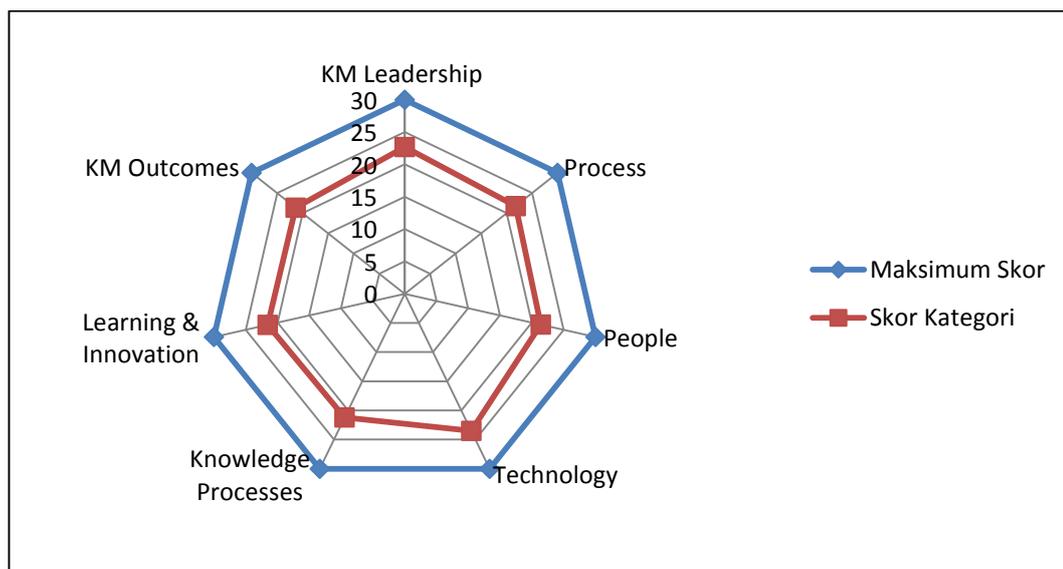
Tabel 4.2 Hasil Kuesioner APO-KMAT

Kategori	Skor Rata-Rata Per-Kategori		Poin Maksimum
K1	<i>KM Leadership</i>	22,69	30
K2	<i>Processes</i>	21,76	30
K3	<i>People</i>	21,41	30
K4	<i>Technology</i>	23,51	30
K5	<i>Knowledge Process</i>	21,21	30
K6	<i>Learning & Innovation</i>	21,53	30
K7	<i>KM Outcomes</i>	21,36	30
Total		154	

Dari hasil kuesioner APO-KMAT yang telah diisi oleh responden yaitu pegawai , Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan skor totalnya adalah

154. Jika dilihat dari tingkat kesiapan implementasi KM, Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan masuk pada tingkatan : *Refinement*, karena berada pada range nilai 147-188 yang berarti implementasi KM di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin terus dievaluasi untuk perbaikan secara terus menerus.

Dari tabel 4.1 diatas dibuat sebuah diagram chart untuk menggambarkan KM secara grafik. Diagram chart hasil APO-KMAT dapat dilihat pada gambar 4.9 dibawah ini.



Gambar 4.9
Radar Chart KM Assessment Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin
 Sumber : Diolah

Berdasarkan chart pada gambar 4.2 dapat diketahui kategori KM mana saja yang perlu dilakukan perbaikan. Kategori KM *Technology* memiliki skor tertinggi, dimana bisa dilihat tingginya kesiapan implementasi KM dari kategori ini. Kategori KM *Leadership*, *Process*, dan *Learning Innovation* memiliki skor relatif lebih tinggi. Kategori *People*, *Knowledge Process* dan *KM Outcomes* memiliki skor yang relatif rendah dari kategori yang lainnya.

4.2.1.3 Tujuan KM

Tujuan bisnis KM di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan diuraikan dalam tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3 Tujuan KM Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin

Tujuan Bisnis Knowledge Management Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan	
Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mendapatkan dan mengelola <i>sharing</i> pengetahuan terkodifikasi ke seluruh pegawai di lingkungan organisasi 2. Untuk menyediakan sarana dan akses yang memudahkan pegawai agar dapat mengakses data dan informasi dengan mudah dan cepat sebagai bentuk penerapan dan penyebaran praktik KM 3. Untuk memotivasi pegawai membagi pengetahuan dalam rangka peningkatan sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif
Deskripsi Proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat tim program KM 2. Merancang strategi KM 3. Membuat program KM
Manfaat KM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terfasilitasinya <i>sharing</i> pengetahuan dengan adanya KM berbasis TIK di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan 2. Terdokumentasinya ide-ide, <i>best practice</i>, <i>problem solving</i>, dan aset pengetahuan baru di dalam <i>database</i> organisasi
<i>Critical Success Factors</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran dan keinginan untuk berbagi pengetahuan antar pegawai 2. Ketersediaan informasi lengkap mengenai aturan, kebijakan, SOP, dan konten-konten lainnya yang terkait dengan organisasi 3. Penerapan sistem reward yang baik akan mengakselerasi proses penggunaan KM di lingkungan organisasi
Analisis Keuntungan	Penghematan sumber daya organisasi melalui pencegahan adanya <i>reinventing the wheel</i> (melakukan pekerjaan yang sama berulang kali)

4.2.1.4 Gap Analysis

Knowledge Management System yang akan dikembangkan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan harus selaras dengan strategi organisasi agar sesuai dengan kompetensi inti yang diperlukan oleh organisasi. Untuk mengetahui kondisi lingkungan di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dilakukan analisis SWOT, untuk menganalisis dan menilai kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dari sumber daya yang telah dimiliki organisasi. Tabel 4.4 berikut menunjukkan analisis SWOT terhadap KMS di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.

Tabel 4.4 Analisis Lingkungan Dinas Pendidikan Kota

Lingkungan Strategis Internal	
Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
1. Memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki kapabilitas untuk membangun KMS 2. Memiliki sarana dan prasarana (infrastruktur) yang baik dalam mengimplementasikan KMS 3. Memiliki jaringan intranet yang cukup untuk mencakup seluruh unit dan pegawai untuk melakukan <i>sharing</i> data, informasi dan pengetahuan	1. Sumber daya manusia kurang berperan aktif dalam kegiatan <i>sharing</i> pengetahuan dikarenakan tingkat kepercayaan yang kurang dalam berbagi. 2. Kurangnya perhatian terhadap pendokumentasian pengetahuan seperti rapat, aktifitas, kegiatan, pelatihan dan lain-lain sehingga sulitnya pencarian pengetahuan yang dibutuhkan 3. Kurangnya dukungan (sistem <i>reward</i>) terhadap penerapan inisiatif KM
Lingkungan Strategis Eksternal	
Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threats)
1. Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang dalam menerapkan KMS di bidang organisasi publik 2. Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang membuat budaya <i>sharing</i> pengetahuan dalam menunjang aktivitas bisnis 3. Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang untuk mengembangkan dan memperbaiki arsitektur jaringan komunikasi untuk menciptakan KMS yang handal dan efisien	1. Menurunnya kualitas layanan organisasi jika SDM tidak dikelola dengan baik dan tidak cepat beradaptasi dengan perkembangan TI dalam mendukung praktik KM pengetahuan SDM tidak dikelola dengan baik 2. Hilangnya SDM yang mutasi, pensiun ataupun berhenti mengakibatkan ancaman turut hilangnya pengetahuan yang dimiliki organisasi 3. Jika inisiatif KM yang dibangun tidak sesuai dengan keadaan baik segi strategi ataupun budaya di organisasi dapat mengakibatkan gagalnya proses <i>sharing</i> pengetahuan dan anggaran serta <i>effort</i> organisasi menjadi sia-sia

Berdasarkan analisis lingkungan, kemudian dipetakan ke dalam matrik *External Factor Analysis Summary* (EFAS) dan matrik *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) seperti tabel 4.5 dan tabel 4.6 dibawah ini :

Tabel 4.5 Matrik EFAS Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin

Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N = B x R	Komentar
A. Kategori Peluang				
Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang dalam menerapkan KMS di	0,25	4	1	Kuat

Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N = B x R	Komentar
A. Kategori Peluang				
bidang organisasi publik				
Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang membuat budaya sharing pengetahuan dalam menunjang aktivitas bisnis	0,20	3	0,60	Kualitas
Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang untuk mengembangkan dan memperbaiki arsitektur jaringan komunikasi untuk menciptakan KMS yang handal dan efisien	0,25	3	0,75	Dukungan <i>top management</i>
B. Kategori Ancaman				
Menurunnya kualitas layanan organisasi jika SDM tidak dikelola dengan baik dan tidak cepat beradaptasi dengan perkembangan TI dalam mendukung praktik KM pengetahuan SDM tidak dikelola dengan baik	0,15	2	0,30	Perlu hati-hati
Hilangnya SDM yang mutasi, pensiun ataupun berhenti mengakibatkan ancaman turut hilangnya pengetahuan yang dimiliki organisasi	0,10	1	0,10	Perlu waspada
Jika inisiatif KM yang dibangun tidak sesuai dengan keadaan baik segi strategi ataupun budaya di organisasi dapat mengakibatkan gagalnya proses <i>sharing</i> pengetahuan dan anggaran serta <i>effort</i> organisasi menjadi sia-sia	0,5	1	0,5	Perlu diperhatikan lebih jauh
Total	1		3,25	

Tabel 4.6 Matrik IFAS Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin

Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N = B x R	Komentar
A. Kategori Kekuatan				
Memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki kapabilitas untuk	0,20	4	0,80	Kualitas kunci sukses

Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N =B x R	Komentar
A. Kategori Kekuatan				
membangun KMS				
Memiliki sarana dan prasarana (infrastruktur) yang baik dalam mengimplementasikan KMS	0,20	4	0,80	Belum ada KMS yang terintegrasi
Memiliki jaringan intranet yang cukup untuk mencakup seluruh unit dan pegawai untuk melakukan <i>sharing</i> data, informasi dan pengetahuan	0,20	3	0,60	Baik tapi kurang dimaksimalkan
B. Kategori Kelemahan				
Sumber daya manusia kurang berperan aktif dalam kegiatan <i>sharing</i> pengetahuan dikarenakan tingkat kepercayaan yang kurang dalam berbagi.	0,10	2	0,20	Tingkat berbagi lemah/kurang
Kurangnya perhatian terhadap pendokumentasian pengetahuan seperti rapat, aktifitas, kegiatan, pelatihan dan lain-lain sehingga sulitnya pencarian pengetahuan yang dibutuhkan	0,15	2	0,30	Belum ada struktur organisasi KM
Kurangnya dukungan (sistem <i>reward</i>) terhadap penerapan inisiatif KM	0,15	1	0,15	Perlu ada apresiasi
Total	1		2,85	

Tabel 4.7 sampai dengan tabel 4.10 merupakan hasil analisis SWOT terhadap *knowledge management system* di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan

Tabel 4.7 Hasil Strategi Kekuatan dan Peluang

Faktor Eksternal / Faktor Internal		Opportunity (Peluang)		
		1	2	3
		Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang dalam menerapkan KMS di bidang organisasi publik	Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang membuat budaya sharing pengetahuan dalam menunjang aktivitas bisnis	Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang untuk mengembangkan dan memperbaiki arsitektur jaringan komunikasi untuk menciptakan KMS yang handal dan efisien
		1	2	3
Strength (Kekuatan)		Strategi Kekuatan-Peluang (S-O)		
1	Memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki kapabilitas untuk membangun KMS	1. SDM di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan berjumlah sekitar 90 orang yang memiliki kemampuan tentang teknologi informasi dan didukung dengan infrastruktur TI yang cukup baik, ini merupakan kekuatan untuk menangkap peluang dalam membangun KMS dan terciptanya peluang dalam menangkap dan berbagi pengetahuan (S1,3 ; O1)		
2	Memiliki sarana dan prasarana (infrastruktur) yang baik dalam mengimplementasikan KMS	2. SDM di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan berpengalaman relatif tinggi di bidang organisasi publik (melakukan penelitian, perjalanan dinas, seminar dan lain-lain), hal ini merupakan suatu aset intangible yang berguna untuk kebutuhan organisasi (S1 ; O2)		
3	Memiliki jaringan intranet yang cukup untuk mencakup seluruh unit dan pegawai untuk melakukan <i>sharing</i> data, informasi dan pengetahuan	3. Perlunya pengembangan infrastruktur seperti jaringan intranet dan internet di di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan untuk kebutuhan KMS yang dibuat/dirancang demi kemajuan organisasi (S3 ; O3)		

Tabel 4.8 Hasil Strategi Kekuatan dan Ancaman

Faktor Eksternal / Faktor Internal		Threat (Ancaman)		
		1	2	3
		Menurunnya kualitas layanan organisasi jika SDM tidak dikelola dengan baik dan tidak cepat beradaptasi dengan perkembangan TI dalam mendukung praktik KM pengetahuan SDM tidak dikelola dengan baik	Hilangnya SDM yang mutasi, pensiun ataupun berhenti mengakibatkan ancaman turut hilangnya pengetahuan yang dimiliki organisasi	Jika inisiatif KM yang dibangun tidak sesuai dengan keadaan baik segi strategi ataupun budaya di organisasi dapat mengakibatkan gagalnya proses <i>sharing</i> pengetahuan dan anggaran serta <i>effort</i> organisasi menjadi sia-sia
		1	2	3
Strength (Kekuatan)		Strategi Kekuatan-Ancaman (S-T)		
1	Memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki kapabilitas untuk membangun KMS	1. Mengelola pengetahuan yang dimiliki SDM di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dengan membuat KMS yang didukung oleh pimpinan dapat memperkecil kemungkinan ancaman turunnya kualitas pelayanan di organisasi (S1,3 ; T1)		
2	Memiliki sarana dan prasarana (infrastruktur) yang baik dalam mengimplementasikan KMS	2. Mengembangkan pengetahuan individual dan tim untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan memanfaatkan alat bantu KMS (S1 ; T1)		
		3. Melakukan pemetaan dan pemodelan KMS yang dimiliki kemudian dirancang arsitektur KMS yang sesuai untuk dapat dikelola oleh Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan (S1 ; T3)		
3	Memiliki jaringan intranet yang cukup untuk mencakup seluruh unit dan pegawai untuk melakukan <i>sharing</i> data, informasi dan pengetahuan	4. Adanya dukungan yang diberikan oleh pimpinan dan pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan terhadap inisiatif KM demi terciptanya budaya berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing culture</i>) di organisasi (S1,2,3 ; T2)		

Tabel 4.9 Hasil Strategi Kelemahan dan Peluang

Faktor Eksternal		Opportunity (Peluang)		
		Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Kalimantan Selatan mempunyai peluang dalam menerapkan KMS di bidang organisasi publik	Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang membuat budaya sharing pengetahuan dalam menunjang aktivitas bisnis	Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan mempunyai peluang untuk mengembangkan dan memperbaiki arsitektur jaringan komunikasi untuk menciptakan KMS yang handal dan efisien
Faktor Internal		1	2	3
		Weakness (Kelemahan)		Strategi Kelemahan-Peluang (W-O)
1	Sumber daya manusia kurang berperan aktif dalam kegiatan <i>sharing</i> pengetahuan dikarenakan tingkat kepercayaan yang kurang dalam berbagi.	1. Meningkatkan peran aktif SDM Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dalam berbagi pengetahuan dan perbaikan sistem dokumentasi pengetahuan sebagai upaya mengembangkan peluang budaya berbagi pengetahuan (W2,3 ; O1,2)		
2	Kurangnya perhatian terhadap pendokumentasian pengetahuan seperti rapat, aktifitas, kegiatan, pelatihan dan lain-lain sehingga sulitnya pencarian pengetahuan yang dibutuhkan	2. Membuat analisis perancangan KMS secara komprehensif seperti arsitektur, proses, kebijakan, dan SDM untuk mengambil peluang memajukan kekayaan intelektual di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan (W1 ; O1)		
3	Kurangnya dukungan (sistem <i>reward</i>) terhadap penerapan inisiatif KM	3. Membuat analisis kebutuhan infrastruktur yang tersedia di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan untuk pengimplementasian KMS berbasis TI yang sesuai (W1,2,3 ; O3)		

Tabel 4.10 Hasil Strategi Kelemahan dan Ancaman

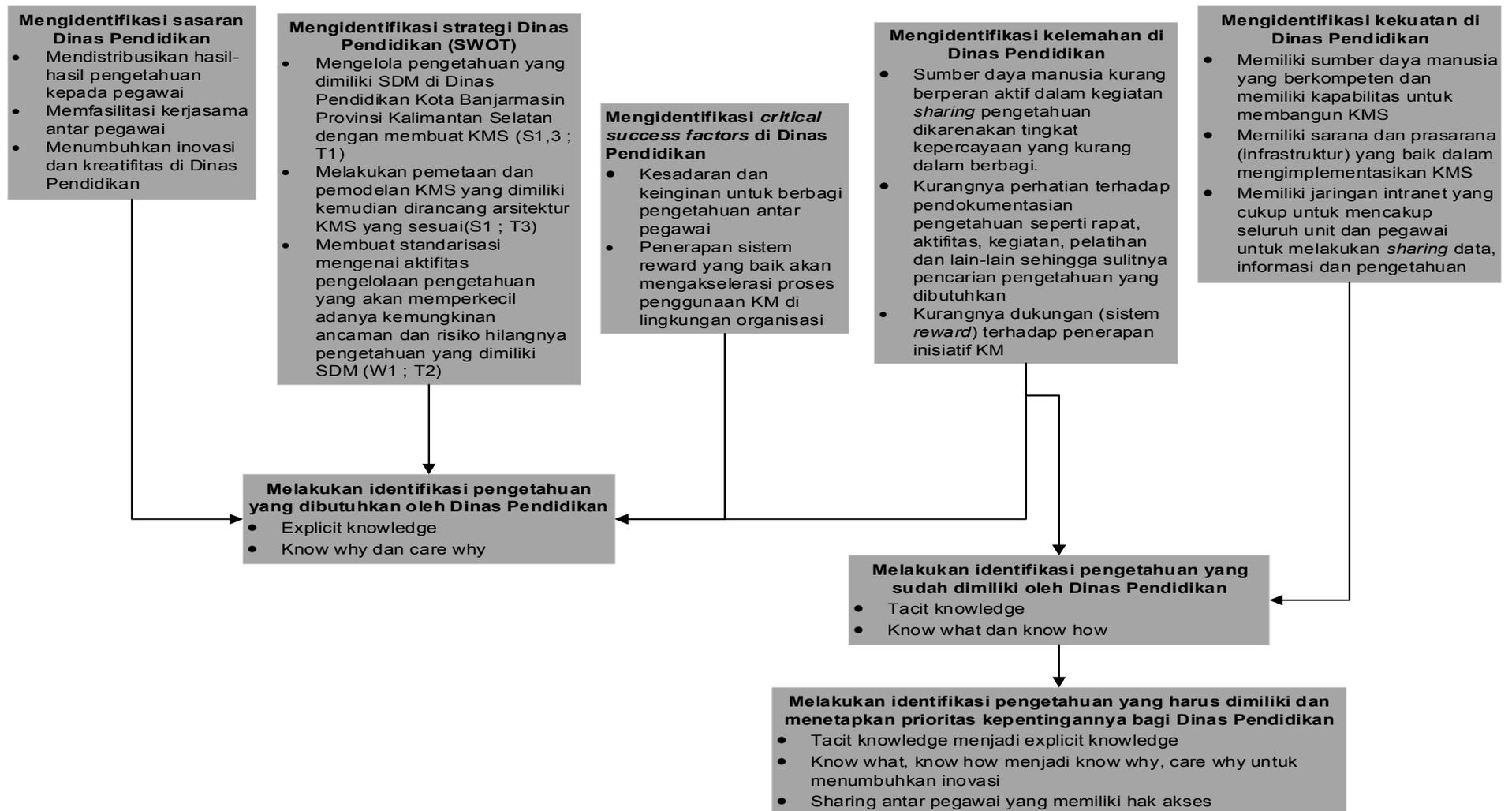
Faktor Eksternal		Threat (Ancaman)		
		Menurunnya kualitas layanan organisasi jika SDM tidak dikelola dengan baik dan tidak cepat beradaptasi dengan perkembangan TI dalam mendukung praktik KM pengetahuan SDM tidak dikelola dengan baik	Hilangnya SDM yang mutasi, pensiun ataupun berhenti mengakibatkan ancaman turut hilangnya pengetahuan yang dimiliki organisasi	Jika inisiatif KM yang dibangun tidak sesuai dengan keadaan baik segi strategi ataupun budaya di organisasi dapat mengakibatkan gagalnya proses <i>sharing</i> pengetahuan dan anggaran serta <i>effort</i> organisasi menjadi sia-sia
Faktor Internal		1	2	3
		Weakness (Kelemahan)		Strategi Kelemahan-Ancaman (W-T)
1	Sumber daya manusia kurang berperan aktif dalam kegiatan <i>sharing</i> pengetahuan dikarenakan tingkat kepercayaan yang kurang dalam berbagi.	1. Mengelola pengetahuan yang dimiliki Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dengan membangun suatu KMS berbasis TI untuk mengurangi kelemahan dalam pendokumentasian pengetahuan yang kurang baik dan memperkecil ancaman menurunnya kualitas pelayanan organisasi (W2,3 ; T1)		
2	Kurangnya perhatian terhadap pendokumentasian pengetahuan seperti rapat, aktifitas, kegiatan, pelatihan dan lain-lain sehingga sulitnya pencarian pengetahuan yang dibutuhkan	2. Membuat standarisasi mengenai aktifitas pengelolaan pengetahuan yang akan memperkecil adanya kemungkinan ancaman dan risiko hilangnya pengetahuan yang dimiliki SDM di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan (W1 ; T2)		
3	Kurangnya dukungan (sistem <i>reward</i>) terhadap penerapan inisiatif KM	3. Membangun KMS dengan memperhatikan dan mengidentifikasi aspek <i>people</i> , <i>process</i> dan <i>technology</i> di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan untuk memperkecil ancaman berkurangnya kualitas layanan (W1,2,3)		

Berdasarkan hasil strategi analisis SWOT dilakukan pemetaan *framework* yang diusulkan oleh Zack pada tahun 1999 terhadap analisis gap pengetahuan, dapat dilihat pada gambar 4.10.

4.2.2 Design

Tahapan *design* merupakan cara dimana kebutuhan dan kesenjangan pengetahuan diidentifikasi. Tahapan *design* meliputi :

1. Membuat strategi KM Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan
2. Mengidentifikasi apa saja KM program-program KM potensial Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan
3. Merancang proses-proses



Gambar 4.10 Analisis Gap Pengetahuan Dinas Pendidikan (adaptasi dari Zack, 1999)

4.2.2.1 Strategi KM

Dari hasil analisis gap pengetahuan, dapat didefinisikan Visi dan Tujuan KM. Dari Visi KM inilah menjadi acuan strategi KM yang akan digunakan. Tujuan KM sebagai acuan ditentukannya keluaran dari strategi KM.

Tabel 4.11 Strategi KM Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin

STRATEGI KM
<p>KEY STRATEGIC KNOWLEDGE GAP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menangkap dan mengkodifikasikan <i>tacit knowledge</i> dari pegawai menjadi <i>explicit knowledge</i> 2. Memfasilitasi <i>learning organization</i> untuk meningkatkan taraf operasional pengetahuan dari <i>know-how</i> menjadi <i>know-why</i> antar pegawai 3. Turut mengintervensi kepercayaan atau <i>trust</i> diantara pegawai agar terus membudayakan <i>knowledge sharing</i>
<p>VISI KM</p> <p>Menuju <i>learning organization</i> melalui pengelolaan pengetahuan</p>
<p>TUJUAN KM</p> <p>Membangun sebuah sarana bagi pengetahuan yang telah ditangkap dan dikodifikasi dapat diakses dan digunakan oleh pegawai dalam rangka menumbuhkan pembelajaran dan inovasi yang dapat meningkatkan pelayanan di organisasi</p>
<p>STRATEGI KM</p> <p>Membangun sebuah pengelolaan pengetahuan berbasis teknologi informasi secara sistematis dan mengembangkannya di dalam <i>community of practice</i> di kalangan pegawai</p>
<p>KELUARAN STRATEGI KM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah dokumentasi (<i>explicit knowledge</i>) mencakup segala bidang di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan meningkat 2. Efisiensi dan efektifitas dalam mendapatkan pengetahuan di didalam organisasi

4.2.2.2 KM Program Potensial

Dari strategi KM yang telah dirancang, kemudian dapat dirumuskan program-program KM potensial yang dapat dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. Program KM yang diusulkan, diklasifikasikan menjadi 4 tingkatan, yaitu individual, tim, internal organisasi dan eksternal organisasi. Tabel 4.12 adalah pengklasifikasian dan identifikasi program KM potensial.

Tabel 4.12 Identifikasi Program KM Potensial

Tingkatan	Fokus	Program KM
Individual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memetakan <i>knowledge</i> 2. Membangun kapabilitas 3. Mengumpulkan <i>knowledge</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>KMS Portal</i> 2. Pelatihan 3. <i>Knowledge mapping</i> 4. <i>Knowledge taxonomy</i> 5. <i>Knowledge base</i>
Tim	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Knowledge sharing</i> 2. Wadah yang memfasilitasi diskusi/kerjasama antar pegawai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>KMS Portal</i> 2. <i>Knowledge Base</i> 3. <i>Virtual Collaborative Software</i> 4. <i>After Activity Review/ Learnig Review</i> 5. <i>Community of Practice (CoP)</i>
Internal Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational memory</i> 2. Forum diskusi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>KMS Portal</i> 2. <i>Knowledge base</i> 3. <i>Expert Locator</i> 4. <i>Search Tool</i>
Eksternal Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun infrastruktur yang memudahkan akses kerjasama 2. kebijakan hak akses 3. <i>Innovation management</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>KMS Portal</i> 2. <i>Virtual Collaborative Software</i> 3. <i>Community of Practice (CoP)</i> 4. <i>Peer Assist</i>

Berdasarkan identifikasi program KM potensial yang dapat diterapkan di strategi KM Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan, maka dapat diusulkan program KM prioritas berbasis teknologi di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan sebagai berikut :

Tabel 4.13 Program KM Prioritas

PROGRAM KM PRIORITAS BERBASIS TIK Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan	
1.	<i>KMS Portal</i> : sarana berbasis TIK untuk memfasilitasi proses pembelajaran dan transfer pengetahuan (baik <i>tacit</i> maupun <i>explicit</i>) diantara pegawai.
2.	<i>Knowledge Base</i> : sarana atau sistem penyimpanan untuk knowledge explicit seperti dokumen, aturan, opini/ide dan best practices dari para pegawai.
3.	<i>Virtual Collaborative Software</i> : sarana bagi pegawai organisasi dapat bekerja sama dimanapun mereka berada yang berisi kombinasi antara aplikasi <i>document sharing</i> , <i>collaborative editing</i> dan atau forum diskusi untuk bertukar pikiran secara langsung.
4.	<i>Community of Practice (CoP)</i> : sarana berbagi informasi, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian diantara pegawai yang memiliki bidang pekerjaan yang sama.

4.2.2.3 Perancangan Proses-Proses

Perancangan proses yang akan dibuat adalah berkaitan dengan usulan program-program yang telah diidentifikasi. Untuk mendukung berjalannya program KM maka dibuat

1. Pemodelan *Knowledge Process*

Berdasarkan pemahaman proses bisnis pada tahap *accelerators* sebelumnya, dapat diidentifikasi pengetahuan dan *organizational roles* yang terlibat di dalam proses bisnis kenaikan pangkat guru di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. Daftar pengetahuan pada proses bisnis kenaikan pangkat guru.

Tabel 4.14 *Knowledge Domain* Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru

No.	KD	Deskripsi
1.	DU	DUPAK
2.	ED	Modul DUPAK
3.	HE	Hasi Evaluasi DUPAK
3.	MP	Modul Pembobotan
4.	PA	Penilaian Angka Kredit (PAK)
5.	SN	Surat Penetapan PAK
6.	SR	Surat Permohonan Pengesahan
7.	SG	Surat Pengesahan PAK
8.	SK	Laporan/SK Kenaikan Pangkat

Tabel 4.15 *Organizational Roles* pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru

No.	KD	<i>Organizational Roles</i>	
		<i>Internal</i>	<i>External</i>
1.	G	Guru	-
2.	SP	Sekretariat PTK	-

3.	TP	Tim Penilai	-
4.	UK	Bag. Umum & Kepegawaian	-
5.	KD	Kepala Dinas	
6.	BK	-	BKD Kota/Provinsi
7.	W	-	Walikota
8.	BN	-	BKN

Berdasarkan tahapan proses bisnis, knowledge domain dan *organizational roles*, kemudian ditransformasikan dalam pemodelan *knowledge process*. Proses bisnis yang menghasilkan pengetahuan disebut *knowledge identify* dan *create*. Pengetahuan yang disimpan didalam organisasi disebut *knowledge store*. Pengetahuan yang dibagikan atau diteruskan kepada pihak atau pengguna lain disebut *knowledge sharing*. Dan jika pengetahuan yang dibagikan menghasilkan pengetahuan baru disebut *knowledge apply*. Pemodelan existing *knowledge process* pada kenaikan pangkat guru dapat dilihat pada tabel 4.16

Tabel 4.16 Pemodelan *Existing Knowledge Process* pada Kenaikan Pangkat Guru

Knowledge Process pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru																							
	Identify & Create	Store	Sharing	Apply	Knowledge Domain																		
DU	Proses bisnis pengumpulan dan penyusunan daftar DUPAK	Proses bisnis pengumpulan dan penyusunan daftar DUPAK	Proses bisnis pengumpulan dan penyusunan daftar DUPAK	<table border="1"><tr><td>PBS1</td><td>G</td></tr></table>	PBS1	G	Pengetahuan tentang penyusunan DUPAK																
PBS1	G																						
ED	<table border="1"><tr><td>PBS1</td><td>G</td></tr></table> →	PBS1	G	<table border="1"><tr><td>PBS2</td><td>SP</td></tr><tr><td colspan="2">Modul DUPAK</td></tr></table>	PBS2	SP	Modul DUPAK		<table border="1"><tr><td>PBS3</td><td>SP</td><td>G</td></tr></table> <table border="1"><tr><td>PBS5</td><td>UK</td><td>TP</td></tr></table> <table border="1"><tr><td>PBS11</td><td>SP</td><td>TP</td><td>KD</td></tr></table>	PBS3	SP	G	PBS5	UK	TP	PBS11	SP	TP	KD	→ <table border="1"><tr><td>PBS3</td><td>SP</td></tr></table>	PBS3	SP	Pengetahuan tentang modul DUPAK
PBS1	G																						
PBS2	SP																						
Modul DUPAK																							
PBS3	SP	G																					
PBS5	UK	TP																					
PBS11	SP	TP	KD																				
PBS3	SP																						
HE	<table border="1"><tr><td>PBS3</td><td>SP</td></tr></table> →	PBS3	SP	<table border="1"><tr><td>PBS3</td><td>SP</td></tr><tr><td colspan="2">Hasil Evaluasi</td></tr></table>	PBS3	SP	Hasil Evaluasi		<table border="1"><tr><td>PBS1</td><td>SP</td><td>G</td></tr></table> <table border="1"><tr><td>PBS4</td><td>SP</td><td>UK</td></tr></table>	PBS1	SP	G	PBS4	SP	UK	Tidak ada proses <i>Apply</i>	Pengetahuan tentang hasil evaluasi DUPAK						
PBS3	SP																						
PBS3	SP																						
Hasil Evaluasi																							
PBS1	SP	G																					
PBS4	SP	UK																					

Knowledge Process pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru					
	Identify & Create	Store	Sharing	Apply	Knowledge Domain
MP	PBS5 TP	PBS5 TP Modul Pembobotan	PBS5 TP 1 TP 2	PBS6 TP	Pengetahuan tentang modul pembobotan
PA	PBS6 TP	PBS6 TP PAK	PBS7 TP KD	PBS8 KD	Pengetahuan tentang penyusunan Penilaian Angka Kredit (PAK)
SN	PBS8 KD	PBS9 SP Surat Penetapan	PBS10 SP BK	PBS12 BK	Pengetahuan tentang Penetapan PAK
SR	PBS11 BK	PBS12 BK Surat Permohonan Pengesahan	PBS13 BK BN	PBS14 BN	Pengetahuan tentang surat permohonan pengesahan
SG	PBS14 BN	PBS15 BN Surat Pengesahan PAK	PBS16 BK BN	PBS17 BK	Pengetahuan tentang surat pengesahan PAK
SK	PBS17 BK	PBS17 BK SK Kenaikan Pangkat	PBS18 BN BK W PBS19 SP W PBS22 G	PBS21 SP PBS20 SP PBS18 W BK	Pengetahuan tentang SK kenaikan pangkat

Legenda :		PBS16	Mengirimkan Surat Pengesahan	UK	Bag.Umum & Kepegawaian
PB	Proses bisnis kenaikan pangkat guru	PBS17	Membuat SK	KD	Kepala Dinas
S	Tahapan proses bisnis	PBS18	Menandatangani SK kenaikan pangkat	BK	BKD Kota/Provinsi
		PBS19	Mengirimkan SK kenaikan pangkat	W	Walikota
PBS1	Menyiapkan dan mengumpulkan DUPAK	PBS20	Mengarsipkan SK kenaikan pangkat		
PBS2	Mengorganisir/mengecek DUPAK	PBS21	Menerbitkan SK kenaikan pangkat		
PBS3	Mengevaluasi DUPAK	PBS22	Menerima SK kenaikan pangkat		
PBS4	Memvalidasi anggota PNS				
PBS5	Menghitung angka kredit	DU	DUPAK		
PBS6	Menyusun draft PAK	ED	Modul DUPAK		
PBS7	Mencetak PAK	HE	Hasil Evaluasi		
PBS8	Menandatangani lembar penetapan PAK	MP	Modul Pembobotan		
PBS9	Mengarsipkan PAK	PA	Penilaian Angka Kredit (PAK)		
PBS10	Memvalidasi draft PAK	SN	Surat Penetapan PAK		
PBS11	Merevisi PAK	SR	Surat Permohonan Pengeahan		
PBS12	Menandatangani surat permohonan pengesahan	SG	Surat Pengesahan PAK		
PBS13	Mengajukan surat pengesahan	SK	Laporan/SK Kenaikan Pangkat		
PBS14	Mengesahkan PAK	G	Guru		
PBS15	Mengarsipkan lembar copy Surat Pengesahan	SP	Sekretariat PTK		
		TP	Tim Penilai		

2. Evaluasi Model *Knowledge Process*

Berdasarkan *knowledge process* yang dimodelkan, ditemukan ada sebuah pengetahuan yang dihasilkan, namun pemanfaatannya kurang optimal, dikarenakan tidak terjadi adanya penggunaan kembali pengetahuan untuk menghasilkan pengetahuan baru. Contohnya pada *knowledge domain* HE. Pengetahuan HE adalah pengetahuan yang berisi hasil evaluasi DUPAK masing-masing guru yang mana merupakan kekurangan yang harus dipenuhi oleh setiap guru. Dari evaluasi diatas maka dibutuhkan adanya perbaikan dalam model *knowledge process* untuk mengoptimalkan pengetahuan yang ada di organisasi.

3. Analisis Perbaikan *Knowledge Process*

Memperbaiki *knowledge process* berimbas pada peningkatan kinerja dan perbaikan pada proses bisnis. Tanpa disadari pengetahuan yang tidak lengkap proses pengetahuannya, perlahan-lahan akan menghilang dari organisasi. Semua *knowledge domain* yang dihasilkan oleh proses bisnis kenaikan pangkat guru perlu diidentifikasi latar pengetahuannya dengan berpedoman pada tabel 4.17.

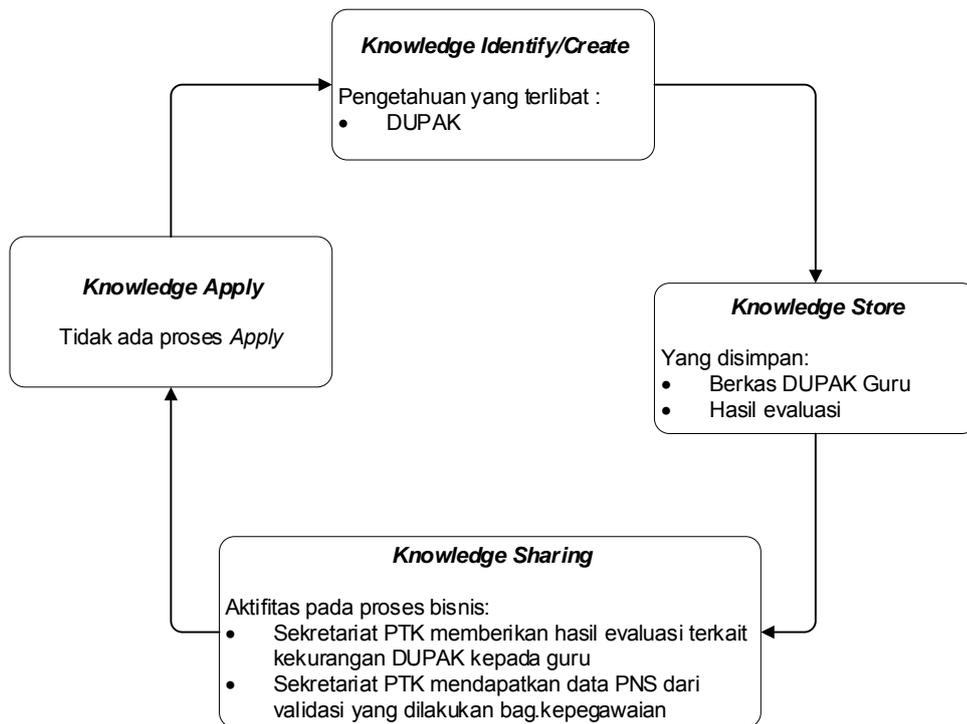
Tabel 4.17 Identifikasi Latar Pengetahuan pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru

KD	<i>Knowledge Domain</i> yang dihasilkan	Pengetahuan yang diperlukan								
		DUPAK	Modul DUPAK	Evaluasi DUPAK	Modul Pembobotan	Penilaian Angka Kredit (PAK)	Surat Penetapan PAK	Surat Permohonan Pengesahan	Surat Pengesahan PAK	Laporan/SK Kenaikan Pangkat
DU	DUPAK	v	v	v	v					v
ED	Modul DUPAK		v							
HE	Evaluasi DUPAK	v	v			v				
MP	Modul Pembobotan			v	v					
PA	Penilaian Angka Kredit (PAK)	v		v	v					v
SN	Surat Penetapan PAK			v		v				
SR	Surat Permohonan Pengesahan					v				
SG	Surat Pengesahan PAK					v	v			
SK	Laporan/SK Kenaikan Pangkat					v	v	v	v	

Knowledge process yang ada pada *knowledge domain* hasil evaluasi DUPAK yang dapat dilihat pada tabel 4.18. *Knowledge domain* HE ini penting diantaranya sebagai bahan evaluasi terhadap modul DUPAK yang dikoordinir. Maka sangat perlu untuk dilengkapi siklusnya agar menjadi proses KM yang utuh. Siklus KM hasil evaluasi DUPAK dapat dilihat pada gambar 4.11.

Tabel 4.18 *Knowledge Process* dari *Knowledge Domain* HE

Knowledge Process pada HE					
	Identify & Create	Store	Sharing	Apply	Knowledge Domain
HE	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">PBS3 SP</div>	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">PBS3 SP</div> Hasil Evaluasi	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">PBS1 SP</div> G <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">PBS4 SP</div> UK	Tidak ada proses <i>Apply</i>	Pengetahuan tentang hasil evaluasi DUPAK



Gambar 4.11 Siklus KM dari *Knowledge Domain* HE

Latar belakang pengetahuan *knowledge identify* dan *create* dari *knowledge domain* HE perlu diidentifikasi. Dengan berpedoman pada tabel 4.17, berikut tabel 4.19 hasil deskripsi *knowledge domain* HE.

Tabel 4.19 Identifikasi Latar Pengetahuan *Knowledge Domain* HE

No.	<i>Knowledge Domain</i>	Deskripsi
1	DU DUPAK	Guru mengumpulkan formulir yang berisi keterangan perorangan guru dan butir kegiatan yang dinilai dan harus diisi oleh guru pengusul jabatan fungsional dalam rangka penetapan angka kredit.
2	MP Modul Pembobotan	Tim Penilai melakukan pembobotan atau penghitungan pada butir-butir kegiatan guru dengan berpedoman pada standar penilaian yang diatur didalam peraturan menteri negara pemberdayaan aparatur negara dan reformasi birokrasi no.16 th 2009, yang bobot dan perhitungannya ada didalam modul pembobotan.
3	PA Penilaian Angka Kredit	Tim Penilai membuat laporan atau draft hasil pembobotan nilai angka kredit yang disebut dengan laporan penilaian angka kredit (PAK).

Kemudian dilanjutkan dengan mengidentifikasi pengetahuan apa saja yang bisa dihasilkan dengan penggunaan kembali *knowledge domain* yang kemudian hasilnya disebut dengan *knowledge apply*. Identifikasi ini juga berpedoman pada tabel 4.17. Berikut adalah tabel 4.20 hasil identifikasi *knowledge apply* dari *knowledge domain* HE.

Tabel 4.20 Identifikasi *Knowledge Apply* dari *Knowledge Domain* HE

No.	<i>Knowledge Domain yang Membutuhkan</i>	<i>Organizational Roles</i>
1	DU DUPAK	G Guru
2	MP Modul Pembobotan	TP Tim Penilai
3	PA Penilaian Angka Kredit	TP Tim Penilai
4	SN Surat Penetapan PAK	KD Kepala Dinas

Setelah mengidentifikasi *knowledge identify*, *create* dan *apply* selanjutnya mengidentifikasi cara meneruskan pengetahuan tersebut kepada pengguna yang

membutuhkan. Identifikasi ini adalah *knowledge sharing*. Berikut tabel 4.21 adalah hasil atau contoh *dari knowledge sharing* dari *knowledge domain* HE.

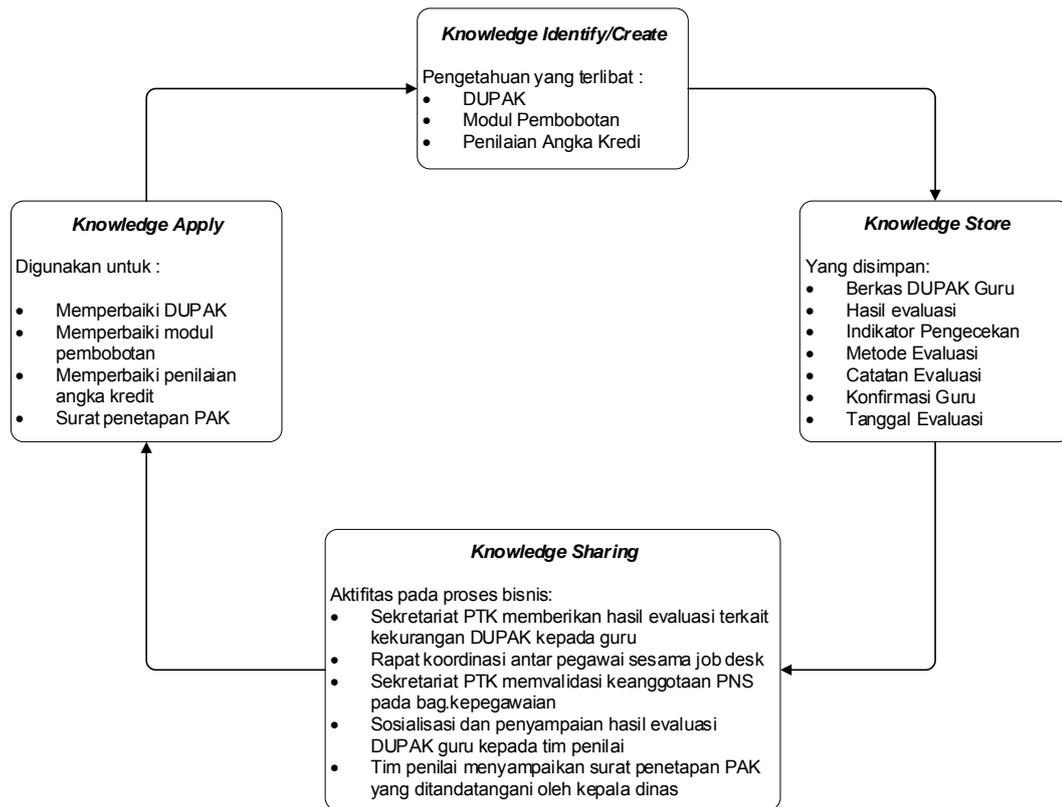
Tabel 4.21 Identifikasi *Knowledge Sharing* dari *Knowledge Domain* HE

No.	<i>Organizational Roles</i>	<i>Aktivitas Bisnis/KM</i>
1	SP → SP	Rapat koordinasi antar pegawai sesama job desk
2	SP → UK	Memvalidasi keanggotaan PNS pada bag.kepegawaian
3	SP → TP	Sosialisasi dan penyampaian hasil evaluasi DUPAK guru kepada tim penilai
4	SP → G	Sosialisasi dan penyampaian hasil evaluasi DUPAK kepada guru bersangkutan yang akan melakukan perbaikan atau penambahan kekurangan.
5	TP → KD	Tim penilai menyampaikan surat penetapan PAK yang ditandatangani oleh kepala dinas

Pihak yang menghasilkan pengetahuan dari hasil evaluasi DUPAK guru (HE) adalah sekretariat PTK. Namun ternyata *knowledge domain* HE juga dibutuhkan oleh pihak terkait lainnya, yaitu pegawai sekretariat PTK dengan *jobdesk* yang sama (SP), bag.kepegawaian (UK), tim penilai (TP) dan guru (G) untuk digunakan kembali dan menghasilkan pengetahuan baru. Kemudian perlu dibentuk aktifitas bisnis atau KM untuk memfasilitasi terbaginya pengetahuan tersebut kepada TP dan G.

Lalu untuk melengkapi *knowledge store* pada *knowledge domain* HE, ada komponen yang perlu tersedia yaitu indikator pengecekan, metode evaluasi, catatan evaluasi, konfirmasi guru, tanggal evaluasi.

Berdasarkan hasil identifikasi mengenai *knowledge domain* HE diatas, berikut adalah perbaikan siklus KM dari HE yang telah dilengkapi ada pada gambar 4.12



Gambar 4.12 Siklus KM dari *Knowledge Domain* HE yang telah dilengkapi

Dari *hasil knowledge domain* HE yang telah dilengkapi, terlihat beberapa perubahan *knowledge apply* yang dihasilkan dr *knowledge process* yang berpedoman pada latar belakang pengetahuan kenaikan pangkat guru. Pada tabel 4.22 ada usulan perubahan *existing knowledge apply* menjadi *to-be knowledge apply* untuk proses bisnis kenaikan pangkat guru.

Tabel 4.22 Usulan Perubahan *Knowledge Apply*

No.	<i>Knowledge Domain</i>	<i>Existing Knowledge Apply</i>	<i>To-be Knowledge Apply</i>
	DU Pengetahuan tentang penyusunan DUPAK	<ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan DUPAK 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan DUPAK • Memeriksa Hasil Evaluasi • Memperbaiki PAK
	ED Pengetahuan tentang modul DUPAK	<ul style="list-style-type: none"> • Mengevaluasi DUPAK 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki DUPAK • Mengevaluasi DUPAK • Memperbaiki modul DUPAKr

No.	Knowledge Domain	Existing Knowledge Apply	To-be Knowledge Apply
	HE Pengetahuan tentang hasil evaluasi DUPAK	-	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki DUPAK • Memperbaiki pembobotan • Memperbaiki PAK • Memperbaiki surat penetapan PAK
	MP Pengetahuan tentang modul pembobotan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat draft PAK 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki DUPAK • Memperbaiki pembobotan • Membuat draft PAK • Memperbaiki PAK
	PA Pengetahuan tentang penyusunan Penilaian Angka Kredit (PAK)	<ul style="list-style-type: none"> • Menandatangani penetapan PAK 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki PAK • Menandatangani penetapan PAK • Membuat surat permohonan pengesahan • Membuat surat pengesahan • Membuat laporan/SK kenaikan pangkat
	SN Pengetahuan tentang Penetapan PAK	<ul style="list-style-type: none"> • Menandatangani permohonan pengesahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat surat pengesahan • Menandatangani permohonan pengesahan • Membuat laporan/SK kenaikan pangkat
	SR Pengetahuan tentang surat permohonan pengesahan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengesahkan/menyetujui PAK 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengesahkan PAK • Membuat laporan PAK
	SG Pengetahuan tentang surat pengesahan PAK	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat laporan/SK kenaikan pangkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat laporan/SK kenaikan pangkat
	SK Pengetahuan tentang SK kenaikan pangkat	<ul style="list-style-type: none"> • Menandatangani SK kenaikan pangkat • Menerbitkan SK 	<ul style="list-style-type: none"> • Menandatangani SK kenaikan pangkat • Menerbitkan SK

Untuk melengkapi kemudian diusulkan juga perubahan dari *existing knowledge sharing* menjadi *to-be knowledge sharing* pada proses bisnis kenaikan pangkat guru yang ada pada tabel 4.23

Tabel 4.23 Usulan Perubahan *Knowledge Sharing*

No.	Knowledge Domain	Existing Knowledge Sharing	To-be Knowledge Sharing
	DU Pengetahuan tentang penyusunan DUPAK	<ul style="list-style-type: none"> • Mengumpulkan dan menyusun DUPAK 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariat PTK mengunggah penyusunan DUPAK di official website dinas untuk diunduh oleh guru

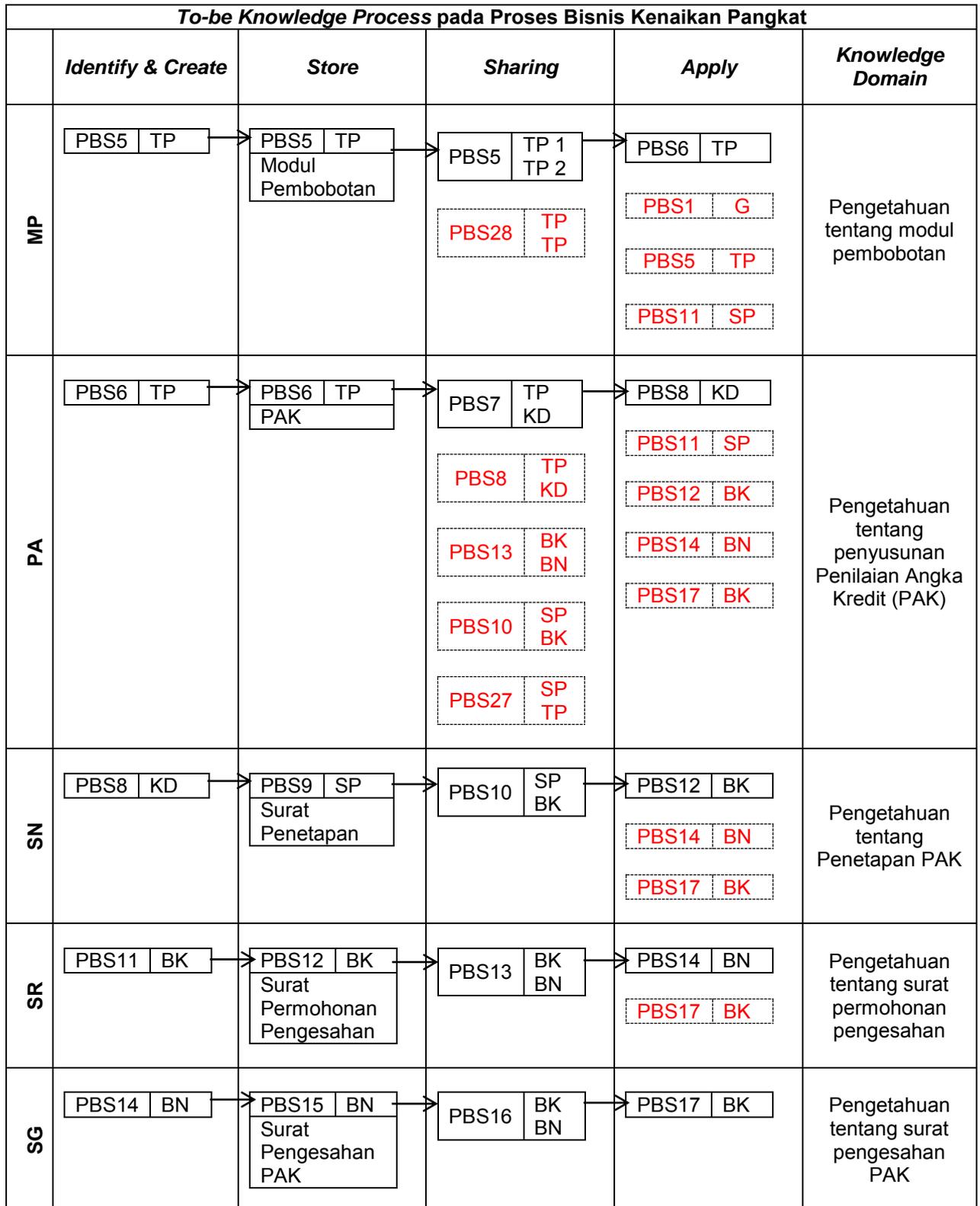
No.	<i>Knowledge Domain</i>	<i>Existing Knowledge Sharing</i>	<i>To-be Knowledge Sharing</i>
	ED Pengetahuan tentang modul DUPAK	<ul style="list-style-type: none"> • Mengevaluasi DUPAK • Menghitung angka kredit • Merevisi PAK 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapat koordinasi sesama pegawai sekretariat PTK dalam mengevaluasi DUPAK • Sekretariat PTK menyampaikan sosialisasi/rapat tentang modul DUPAK pada guru • Sekretariat PTK menyerahkan draft DUPAK pada tim penilai untuk dihitung angka kreditnya • BKD menyerahkan PAK yang tidak sesuai pada sekretariat PTK untuk direvisi
	HE Pengetahuan tentang hasil evaluasi DUPAK	<ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan daftar DUPAK • Memvalidasi anggota PNS 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariat PTK memberikan hasil evaluasi terkait kekurangan DUPAK kepada guru melalui forum elektronik • Rapat koordinasi antar pegawai sesama job desk, pertukaran data melalui jaringan intranet/blog • Sekretariat PTK memvalidasi anggota PNS pada bag.kepegawaian • Sosialisasi dan penyampaian hasil evaluasi DUPAK guru kepada tim penilai melalui forum elektronik • Tim penilai menyampaikan surat penetapan PAK yang ditandatangani oleh kepala dinas
	MP Pengetahuan tentang modul pembobotan	<ul style="list-style-type: none"> • Menghitung angka kredit 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapat koordinasi pembobotan sesama anggota fungsional (tim penilai) melalui forum elektronik/extranet • Rapat koordinasi pembuatan PAK sesama anggota fungsional (tim penilai) melalui forum elektronik/extranet
	PA Pengetahuan tentang penyusunan Penilaian Angka Kredit (PAK)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengirim/mencetak PAK 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariat PTK mengirim draft PAK pada BKD • Sekretariat PTK menyampaikan hasil evaluasi DUPAK pada tim penilai melalui forum elektronik • Kepala dinas menandatangani penetapan PAK • Sekretariat PTK mengajukan permohonan pengesahan PAK melalui surat resmi

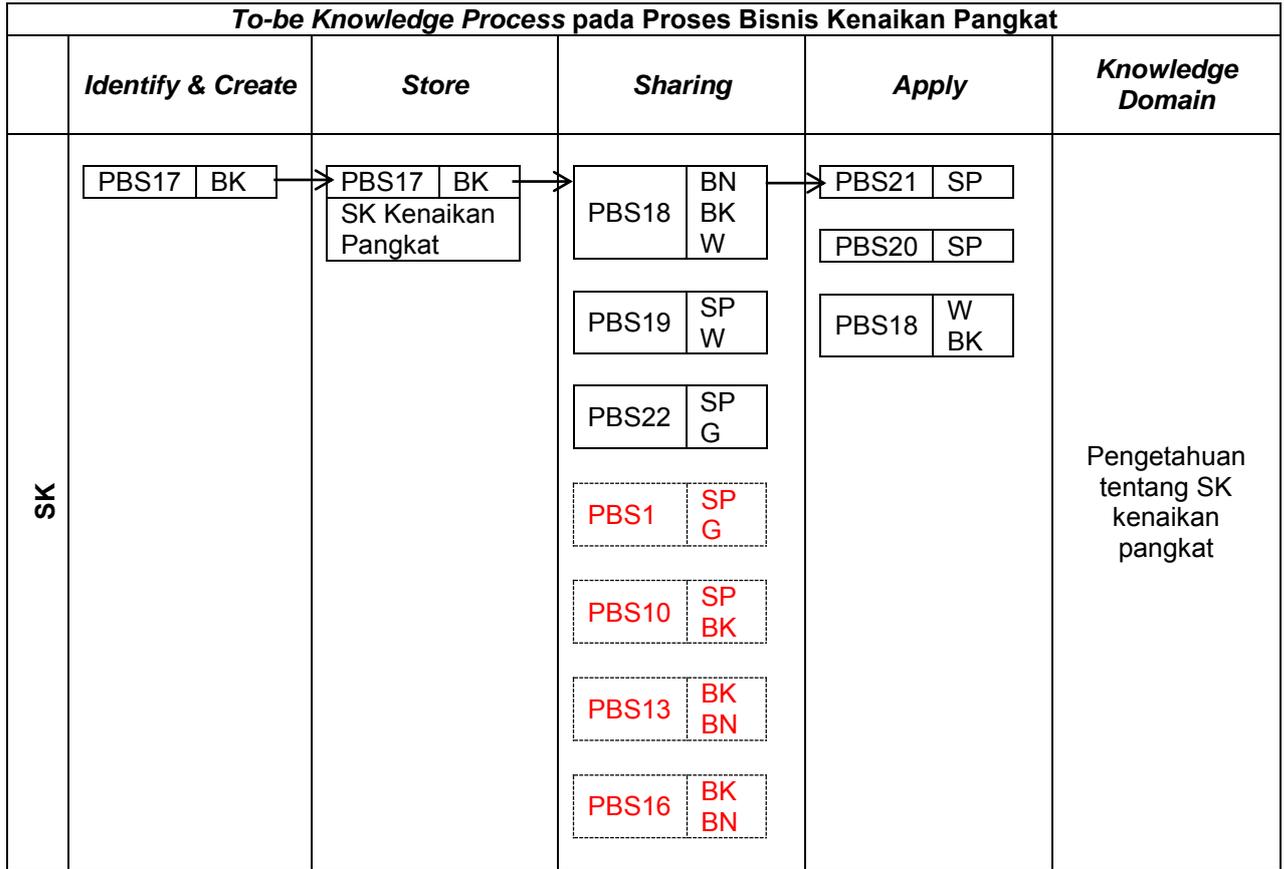
No.	Knowledge Domain	Existing Knowledge Sharing	To-be Knowledge Sharing
	SN Pengetahuan tentang Penetapan & draft PAK	<ul style="list-style-type: none"> Memvalidasi draft PAK 	<ul style="list-style-type: none"> Sekretariat PTK mengirim draft PAK pada BKD
	SR Pengetahuan tentang surat permohonan pengesahan	<ul style="list-style-type: none"> Mengajukan surat pengesahan 	<ul style="list-style-type: none"> BKD mengirim surat pengajuan pengesahan/persetujuan PAK pada BKN
	SG Pengetahuan tentang surat pengesahan PAK	<ul style="list-style-type: none"> Mengirim surat pengesahan 	<ul style="list-style-type: none"> BKN mengirim surat balasan perihal pengajuan pengesahan pada BKD
	SK Pengetahuan tentang SK kenaikan pangkat	<ul style="list-style-type: none"> Menandatangani SK Mengirimkan SK Menerima SK 	<ul style="list-style-type: none"> Guru mengumpulkan DUPAK pada Sekretariat PTK Sekretariat PTK menyerahkan PAK untuk divalidasi oleh BKD BKD menyerahkan PAK untuk disahkan oleh BKN BKN menyerahkan pengesahan untuk dibuat SK oleh BKD BKD mengirim SK kenaikan pangkat yang ditandatangani oleh walikota Walikota menyerahkan SK kenaikan pangkat pada Sekretariat PTK Sekretariat menyampaikan/menyerahkan SK kenaikan pangkat pada Guru

Berdasarkan usulan dari *to-be knowledge sharing* dan *knowledge apply*, disusunlah perubahan proses bisnis kenaikan pangkat secara keseluruhan. Tabel 4.24 merupakan pemodelan *to-be knowledge process* pada kenaikan pangkat guru yang sebelumnya telah diidentifikasi *existing knowledge sharing* dan *knowledge apply* di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin.

Tabel 4.24 Pemodelan *To-be Knowledge Process* pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat

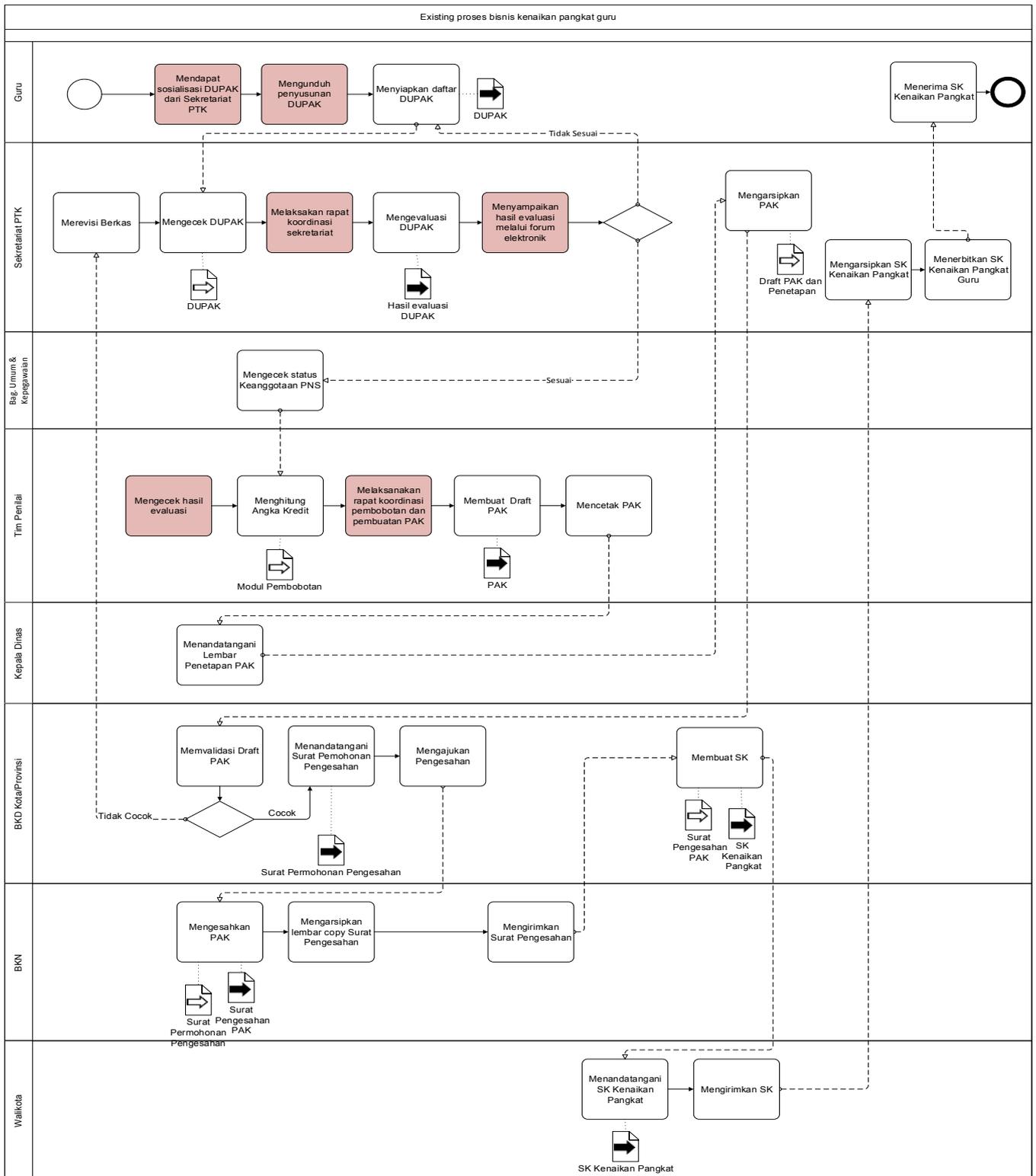
To-be Knowledge Process pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat					
	Identify & Create	Store	Sharing	Apply	Knowledge Domain
DU	Proses bisnis pengumpulan dan penyusunan daftar DUPAK	Proses bisnis pengumpulan dan penyusunan daftar DUPAK	Proses bisnis pengumpulan dan penyusunan daftar DUPAK PBS23 SP G	PBS1 G PBS3 SP PBS11 SP	Pengetahuan tentang penyusunan DUPAK
ED	PBS1 G	PBS2 SP Modul DUPAK	PBS3 SP G PBS5 UK TP PBS11 SP TP KD PBS24 SP SP PBS25 SP	PBS3 SP PBS1 G PBS2 SP	Pengetahuan tentang modul DUPAK
HE	PBS3 SP	PBS3 SP Hasil Evaluasi	PBS1 SP G PBS4 SP UK PBS8 TP KD PBS26 SP G PBS27 SP SP TP	PBS1 G PBS5 TP PBS7 TP PBS11 SP	Pengetahuan tentang hasil evaluasi DUPAK





Legenda :		PBS16	Mengirimkan Surat Pengesahan	SN	Surat Penetapan PAK
PB	Proses bisnis kenaikan pangkat guru	PBS17	Membuat SK	SR	Surat Permohonan Pengeahan
S	Tahapan proses bisnis	PBS18	Menandatangani SK kenaikan pangkat	SG	Surat Pengesahan PAK
		PBS19	Mengirimkan SK kenaikan pangkat	SK	Laporan/SK Kenaikan Pangkat
PBS1	Menyiapkan dan mengumpulkan DUPAK	PBS20	Mengarsipkan SK kenaikan pangkat	G	Guru
PBS2	Mengorganisir/mengecek DUPAK	PBS21	Menerbitkan SK kenaikan pangkat	SP	Sekretariat PTK
PBS3	Mengevaluasi DUPAK	PBS22	Menerima SK kenaikan pangkat	TP	Tim Penilai
PBS4	Mengecek status keanggotaan PNS	PBS23	Mengunduh penyusunan DUPAK	UK	Bag.Umum & Kepegawaian
PBS5	Menghitung angka kredit	PBS24	Melaksanakan rapat koordinasi Sekretariat	KD	Kepala Dinas
PBS6	Menyusun draft PAK	PBS25	Menyampaikan/sosialisasi modul DUPAK	BK	BKD Kota/Provinsi
PBS7	Mencetak PAK	PBS26	Menyampaikan hasil evaluasi melalui forum elektronik	W	Walikota
PBS8	Menandatangani lembar penetapan PAK	PBS27	Mengunggah/mengecek hasil evaluasi		
PBS9	Mengarsipkan PAK	PBS28	Melaksanakan rapat koordinasi pembobotan dan pembuatan PAK		
PBS10	Memvalidasi draft PAK	DU	DUPAK		
PBS11	Merevisi PAK	ED	Modul DUPAK		
PBS12	Menandatangani surat permohonan pengesahan	HE	Hasil Evaluasi		
PBS13	Mengajukan surat pengesahan	MP	Modul Pembobotan		
PBS14	Mengesahkan PAK	PA	Penilaian Angka Kredit (PAK)		
PBS15	Mengarsipkan lembar copy Surat Pengesahan				

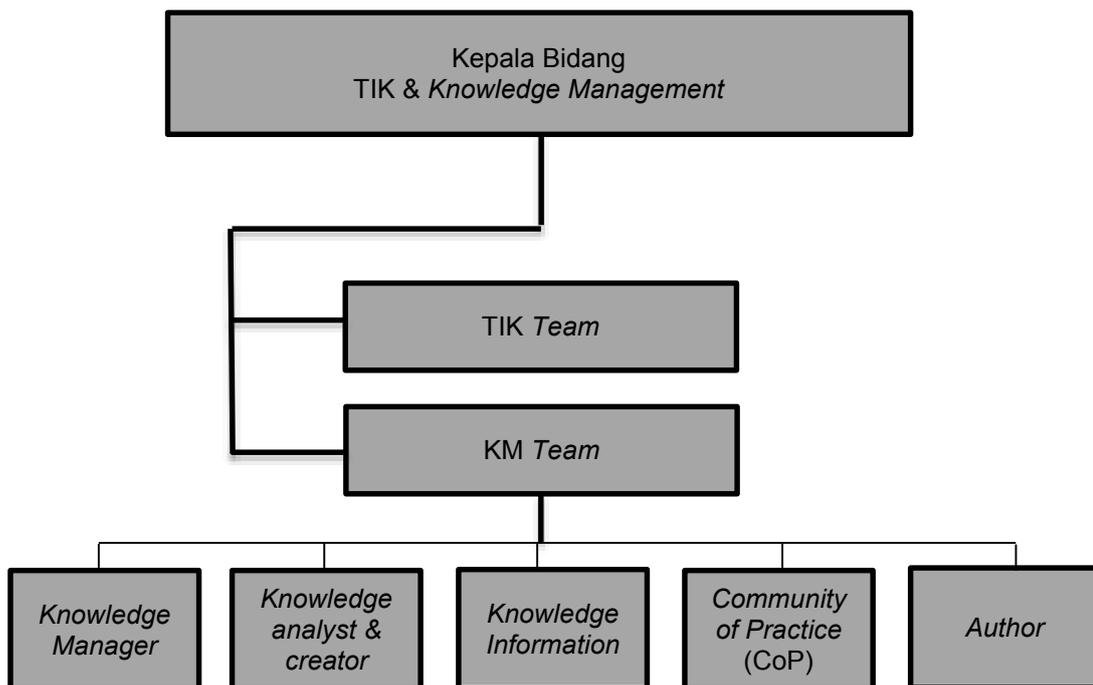
Dibawah ini adalah proses bisnis kenaikan pangkat guru yang telah diperbaiki melalui *knowledge process* ada pada gambar 4.13



Gambar 4.13 Perbaikan Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru

4. Struktur KM di Dalam Organisasi

Untuk mendukung terarahnya pemafaatan proses KM maka diperlukan pembentukan struktur KM didalam Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin. Struktur dibagi menjadi sub-sub bagian yang akan menangani atau bertugas dalam pengelolaan pengetahuan yang berhubungan dengan proses bisnis dilingkungan organisasi yang dapat dilihat pada gambar 4.14.



Gambar 4.14 Struktur KM Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin

KM team merupakan kelompok yang terdiri dari kumpulan individu yakni *knowledge manager* yang bertugas mengkoordinasikan *knowledge analyst & creator* serta *CoP* pada penerapan di dinas pendidikan. *Knowledge analyst & creator* berperan melakukan analisis dan membuat pengetahuan terutama dari hasil KM dan mengembangkannya untuk kepentingan dinas pendidikan. *Knowledge Information* bertugas mempromosikan kegiatan KM di lingkungan dinas pendidikan dengan cara promosi dan publikasi seperti melalui website atau teknologi lainya. *Community of Practice (CoP)* dibentuk untuk tujuan berbagi informasi, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian diantara pegawai, terutama dalam bidang pekerjaan yang sama. Bentuknya dapat berupa kerjasama fisik atau *virtual* tergantung kebutuhan. Dan

yang terakhir adalah *author* yang berperan menciptakan karya berupa tulisan mengenai KM di organisasi. Anggota KM Team bisa berisi orang-orang yang memiliki lintas unit kerja/ilmu yang berbeda.

5. Pemetaan SECI

Sebelum melakukan analisis terhadap teknologi KMS, perlu diidentifikasi dahulu pemetaan SECI berdasarkan dari aktifitas KM yang dihasilkan. Hasil pemetaan dapat dilihat pada tabel 4.25

Tabel 4.25 Pemetaan Aktifitas KM ke Model SECI

	<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
<i>Tacit Knowledge</i>	<p>Socialization</p> <ul style="list-style-type: none"> Validasi penetapan PAK Validasi draft PAK oleh BKD Rapat koordinasi sekretariat (sekretariat dan tim penilai) Rapat koordinasi pembobotan & pembuatan PAK (sesama tim penilai) 	<p>Externalization</p> <ul style="list-style-type: none"> Penghitungan angka kredit oleh tim penilai Pembuatan & penyusunan draft PAK Perekaman aktivitas prosedur pengumpulan DUPAK
<i>Explicit Knowledge</i>	<p>Internalization</p> <ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi modul DUPAK kepada guru Penyampaian hasil evaluasi DUPAK/PAK kepada guru dan tim penilai Kegiatan pemahaman modul pembobotan dan pembuatan PAK oleh tim penilai Kegiatan pemahaman modul DUPAK oleh sekretariat dan guru Externalisasi modul ke media lain agar mudah diakses oleh <i>knowledge worker</i> yang berkepentingan 	<p>Combination</p> <ul style="list-style-type: none"> Perbaikan PAK Pembuatan SK Database peserta kenaikan pangkat guru Pembuatan surat permohonan pengesahan Penyimpanan surat konvensional menjadi surat elektronik Pertukaran data antar <i>knowledge worker</i>

6. Metode & Tools KM

Dari hasil pemetaan model SECI, dapat diidentifikasi alat bantu (tools) dan metode yang dapat membantu proses bisnis kenaikan pangkat guru yang ada di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan, terlihat pada tabel 4.26.

Tabel 4.26 Metode/*Tools* Untuk Membantu Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru

Socialization (Sharing)	Externalization (Capturing/Codifying)	Combination (Explicit-Explicit)	Internalization (Explicit-Tacit)
<ul style="list-style-type: none"> • Forum diskusi atau pertemuan tatap muka/video call/ VoIP • <i>Community of Practice (CoP)</i> • Storytelling • <i>Brainstorming</i> • <i>Knowledge Cafe</i> • <i>AAR/learning review</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Virtual Footlocker</i> (penghitungan angka kredit dan penyusunan draft PAK) • <i>Log Book</i> prosedur aktifitas pengumpulan DUPAK • Dokumentasi best practices • <i>Expert taxonomy</i> (pembentuk <i>expert locator</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Document management system</i> • <i>Chat/email</i> • <i>Expert locator</i> • Sistem informasi kepegawaian • <i>Content management system</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Expert locator</i> • Forum diskusi elektornik • <i>Knowledge base</i> • <i>Video sharing</i> • <i>Website</i> organisasi • <i>Search engine</i>

7. Hak akses *organizational roles/knowledge workers*

Dalam membangun KMS diperlukan hak akses bagi setiap penggunanya. Setiap pengguna mempunyai hak yang berbeda-beda tergantung dengan kepentingan dan kebutuhannya. Dalam penelitian ini hanya dijelaskan hak akses pengguna yang terlibat pada proses bisnis kenaikan pangkat guru saja. Implementasi menggunakan rancangan arsitektur yang diusulkan untuk nantinya dapat disesuaikan dengan hak akses pengguna di lintas bidang/proses bisnis lainnya. Hak akses pengguna pada proses bisnis kenaikan pangkat guru dapat dilihat pada tabel 4.27.

Tabel 4.27 Hak Akses Pada Proses Bisnis Kenaikan Pangkat Guru

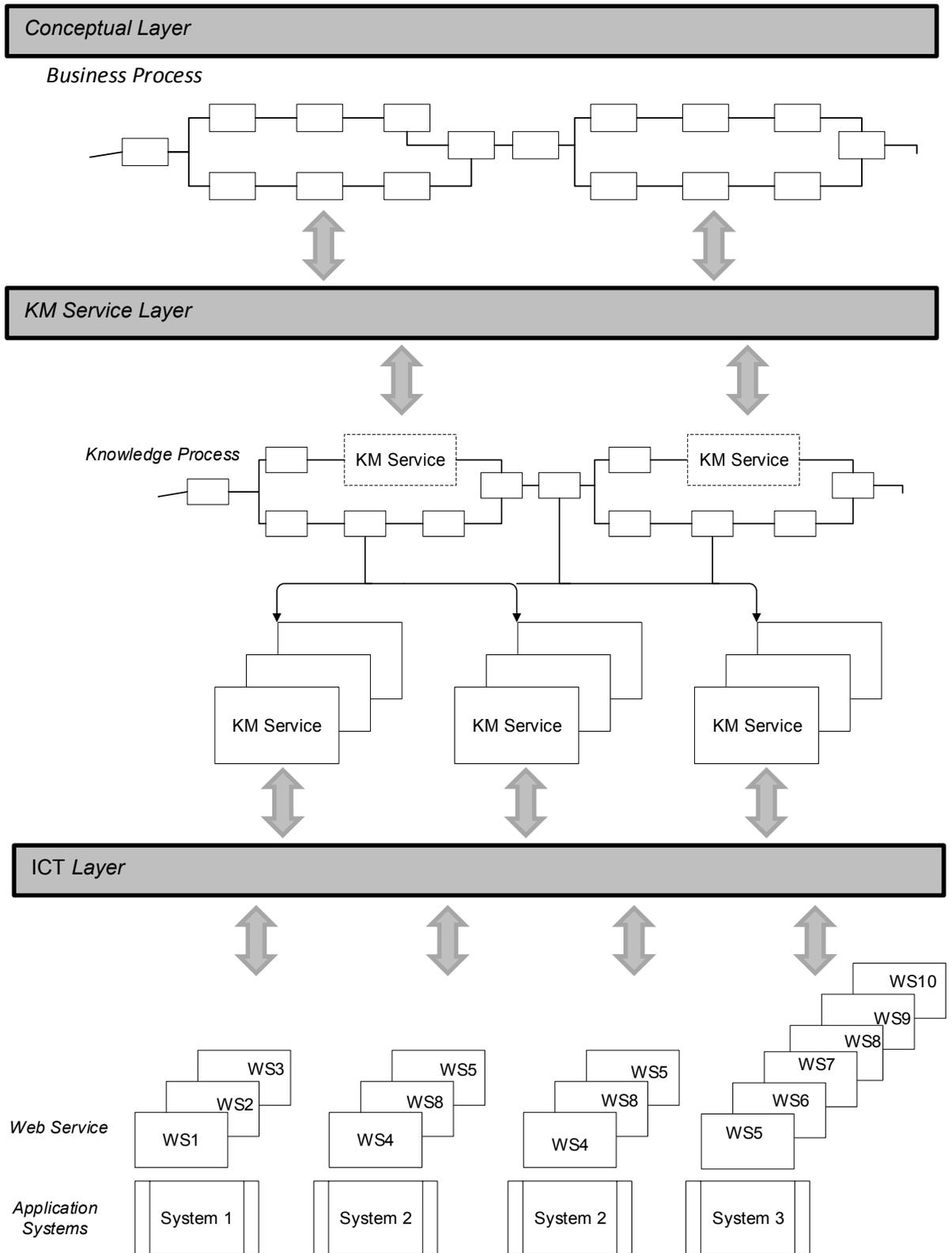
Hak Akses <i>Organizational Roles</i>	Pengetahuan	
Guru, Sekretariat PTK	DU	DUPAK
Guru, Sekretariat PTK	ED	Modul DUPAK
Guru, Sekretariat PTK, Tim Penilai	HE	Evaluasi DUPAK
Tim Penilai	MP	Modul Pembobotan
Sekretariat PTK, Tim Penilai	PA	Penilaian Angka Kredit (PAK)
Sekretariat PTK, Kepala Dinas	SN	Surat Penetapan PAK
BKD, BKN	SR	Surat Permohonan Pengesahan
BKN, Sekretariat PTK	SG	Surat Pengesahan PAK
Sekretariat PTK, Guru	SK	Laporan/SK Kenaikan Pangkat

4.2 Rancangan Arsitektur dan Services

Aritektur mempunyai peran penting sebagai model referensi untuk implementasi *knowledge management system*. Konsep utama arsitektur ini meliputi paradigma dari infrastruktur layanan KM. Umumnya sebuah layanan adalah sumber yang memiliki kemampuan yang mewakili untuk melakukan tugas yang membentuk sebuah fungsi yang berhubungan. Layanan KM adalah sebuah subset dari layanan yang ditawarkan dalam organisasi yang fungsinya mendukung *high-level* instrumen KM sebagai bagian dari permintaan.

4.2.1 Service Infrastructure

Layanan KM dapat disusun menjadi layanan komposit baru yang memungkinkan adanya layanan KM terintegrasi yang lebih besar. Gambar 4.15 menunjukkan lapisan utama dari infrastruktur layanan KM.



Gambar 4.15 Infrastruktur Dasar Layanan KM

1. *Conceptual Layer*

Lapisan konseptual mendefinisikan layanan mana yang diperlukan oleh proses bisnis inti, dimana ditawarkannya layanan meliputi layanan apa, siapa yang bertanggung jawab dan sumber daya apa yang dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Konsep infrastruktur layanan KM yang berorientasi proses dapat membantu menganalisa, memahami dan merancang proses bisnis dan pengetahuan yang berkaitan dengan perspektif pengetahuan dan perspektif strategis mengenai layanan KM dalam proses bisnis.

2. *ICT Layer*

Layanan dideskripsikan sebagai tempat 'ditemukan dan dipanggil' dengan bantuan kumpulan teknologi standar, seperti Web WSDL, UDDI dan SOAP. Teknologi ini mendukung integrasi pada tingkat yang berbeda, yaitu integrasi dari pengguna ke mesin, mesin ke mesin dan antar organisasi. Lapisan TIK terdiri dari infrastruktur, integrasi, pengetahuan, personalisasi dan layanan akses yang tersebar di berbagai sistem aplikasi heterogen yang mencakup sumber data terstruktur dan semi atau tidak terstruktur.

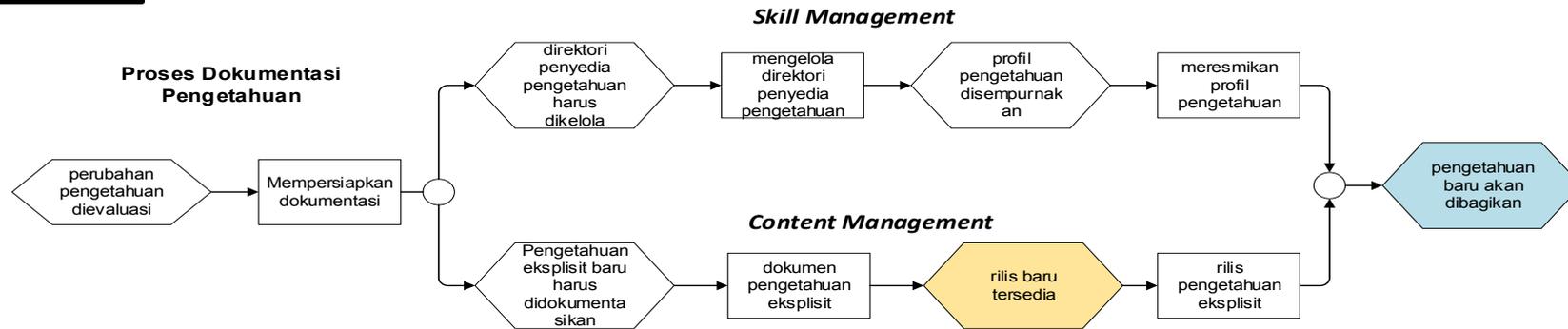
3. *KM Service Layer*

Tugas utamanya adalah menjembatani kesenjangan antara lapisan konseptual dan ICT. Layanan KM disusun dengan menggunakan layanan yang ditawarkan oleh sistem aplikasi yang berbeda jenis dari lapisan TIK. Selain itu didukungnya hasil penemuan, panggilan dan penyediaan layanan KM dari berbagai aktivitas proses bisnis.

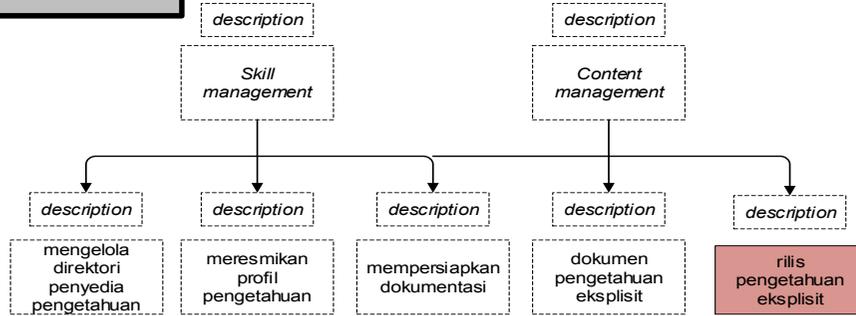
Pengalaman/*knowledge tacit* yang telah didokumentasikan selama proses bisnis dijalankan harus dikelola secara teratur dengan melakukan proses dokumentasi pengetahuan. Untuk menghindari *overload* informasi dan menjamin standar pengetahuan yang berkualitas, perubahan dalam basis pengetahuan harus dievaluasi. Oleh karena itu, tindakan yang tepat untuk menilai, menyempurnakan, mengesahkan dan membagikan pengetahuan harus dilakukan (terkait dengan pengembangan perangkat basis pengetahuan. Penting untuk membedakan antara pengetahuan *explicit* dan *tacit*, karena

kedua jenis memerlukan tindakan yang berbeda dalam penanganannya. Pengetahuan eksplisit dapat didokumentasikan secara langsung sedangkan pengetahuan *tacit* dapat ditangani dengan mengembangkan dan menjaga direktori pakar dan pengguna di mana profil pengetahuan disediakan dan dikaitkan dengan konten dalam basis pengetahuan. Gambar 4.16 menunjukkan contoh pengetahuan proses pengetahuan dokumentasi, terdiri dari dua konten sub-proses paralel dan manajemen keterampilan dengan kegiatan utama dan acara pemicu. Proses dimodelkan sebagai proses *event-driven*.

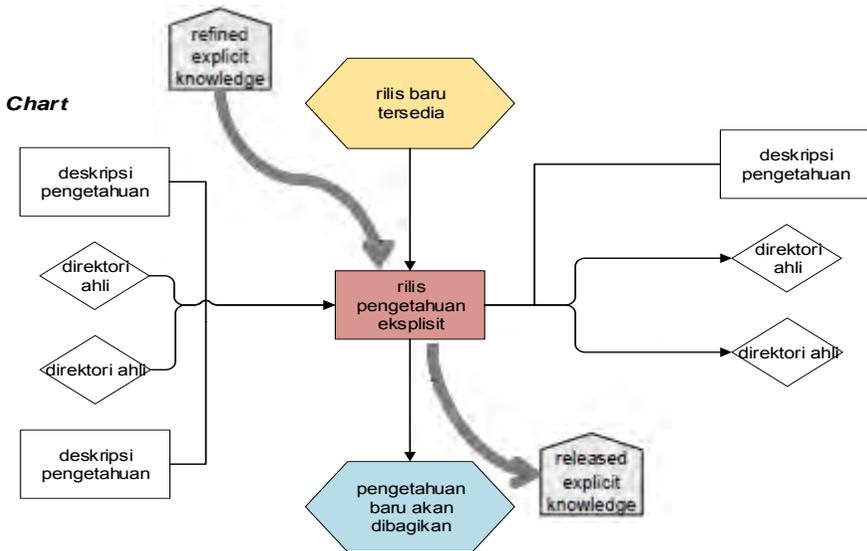
Conceptual Layer



KM Service Layer



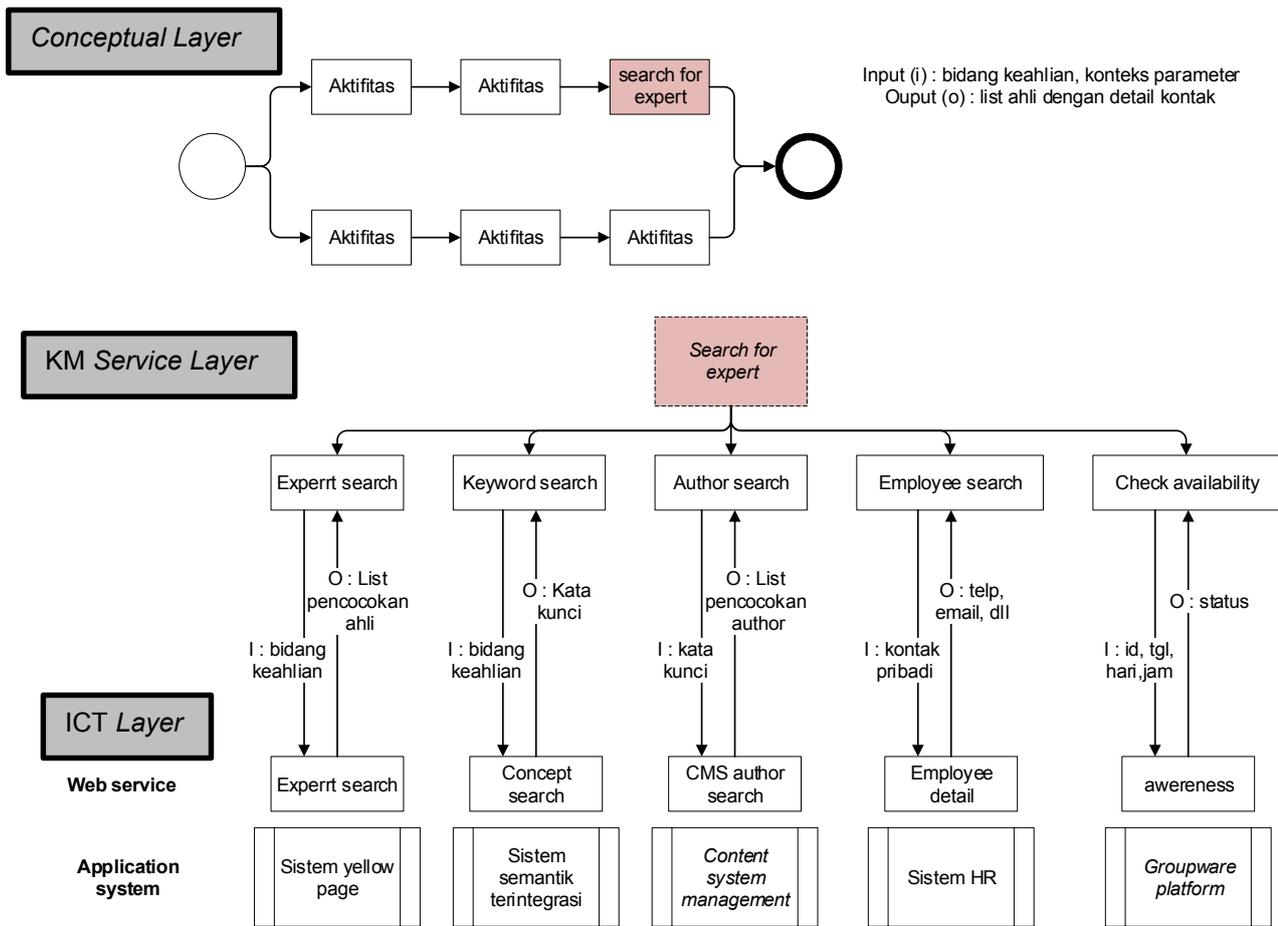
Action Chart



Gambar 4.16 Layanan KM dari Proses Dokumentasi Pengetahuan

Pada *conceptual layer* menampilkan aktifitas atau proses penetapan instrumen KM ke kegiatan KM. Pada level KM *service layer* menyempurnakan penggambaran proses pada level konseptual dengan menggunakan rantai proses berbasis *event*. Kemudian pada aktifitas *action chart* adalah bagan tindakan yang menghubungkan aksi dengan struktur pengetahuan. *Action chart* menggambarkan bagaimana objek layanan dipakai, diproduksi, dan diubah. Objek layanan biasanya adalah elemen pengetahuan.

Kemudian berdasarkan dari hasil analisis, dapat diusulkan KM *service* untuk Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin yang bisa dilihat pada gambar 4.17.



Gambar 4.17 Usulan Infratraktur Layanan KM

1. *Conceptual Layer*

Konseptual menjelaskan bahwa diantara aktifitas/proses bisnis yang terjadi terdapat permintaan layanan pengetahuan atau *search for expert*. Dalam *search for expert* pengguna menginput cakupan bidang keahlian atau konteks parameter. Kemudian pengguna akan mendapatkan list detail ahli.

2. *KM Service Layer*

Layanan *expert search* menampilkan daftar ID (contoh nomor personil) untuk pakar yang cocok, kemudian menginput parameter di lingkup bidang keahliannya. Layanan *author search* memerlukan daftar kata kunci yang menggambarkan bidang keahlian. Pencarian dalam layanan KM untuk para ahli terdiri dari fungsi integrasi untuk menemukan kata kunci yang menggambarkan bidang keahlian, di sini disebut *keyword search*. Layanan *author search* kemudian menghasilkan *output* daftar ID

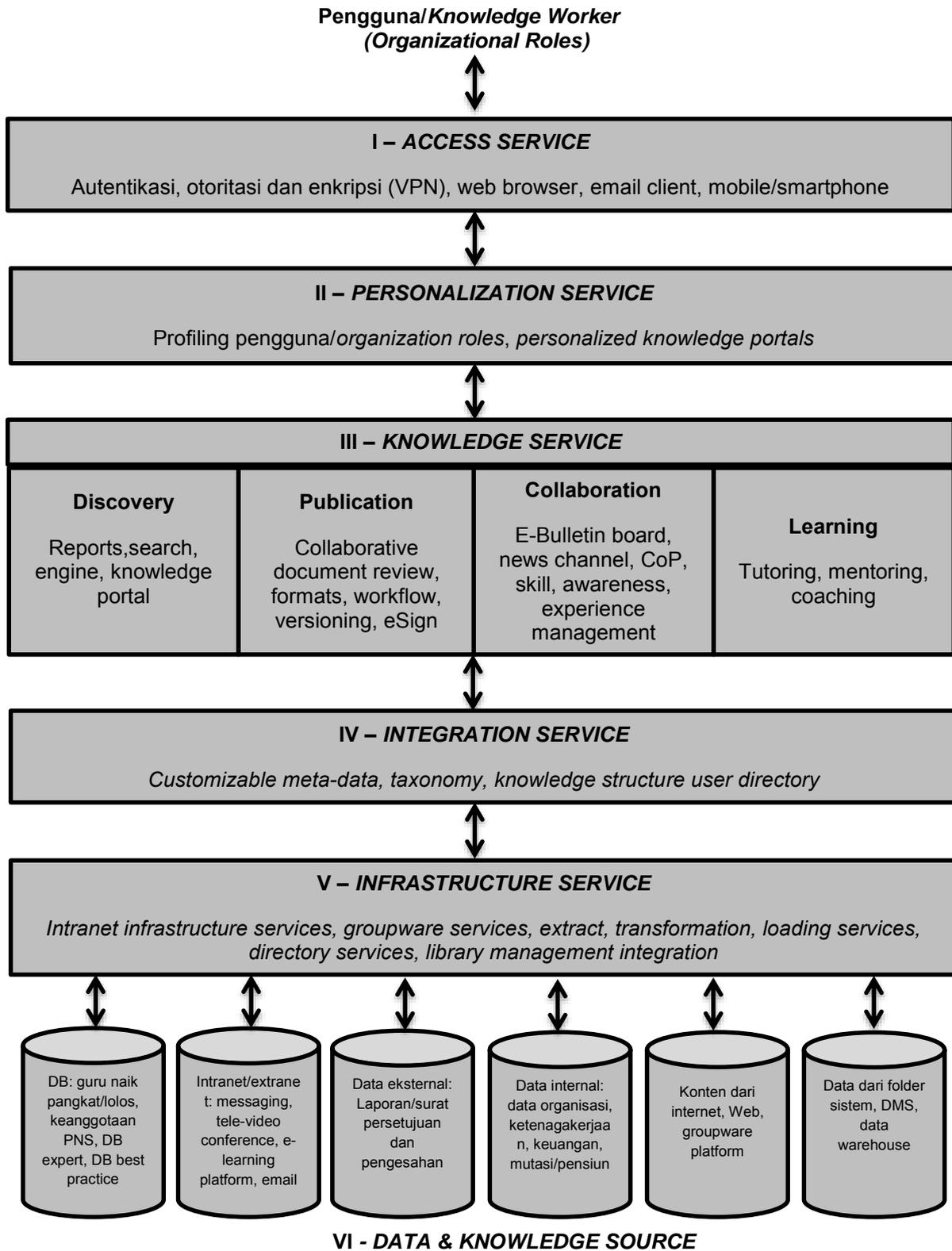
penulis yang cocok ke CMS masing-masing. Layanan *employee search* mengambil nomor personil yang terdapat dalam *expert search* dan *author search* berupa output rincian kontak, misal nomor telepon, alamat email. Kemudian layanan *check availability* memberikan status terkini dari para ahli dan keputusan mengenai ketersediaannya.

3. ICT Layer

ICT Layer mengikat layanan KM dari lapisan konseptual ke aplikasi sistem di lingkungan kerja dan mendistribusikan layanan ini kepada pencari/pengguna. Dalam kasus ini contohnya seperti *yellow page system*, sistem integrasi semantik, *content management systems*, sistem SDM, platform Groupware dan sistem pesan instan/chatting yang menawarkan layanan web yang sesuai dengan deskripsi layanan KM di lapisan konseptual.

4.2.2 Arsitektur KMS Terpusat

Arsitektur terpusat menyajikan layanan terpenting yang diperlukan untuk menerapkan KMS yang komprehensif. Bagaimanapun, layanan ini tidak harus diimplementasikan sebagai satu sistem sentralistik, namun dapat diakses dari sistem aplikasi yang berbeda dengan menggunakan infrastruktur layanan yang sudah dijelaskan. Adapun arsitektur terpusat KMS Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin yang diusulkan untuk dapat diterapkan di lingkungan organisasi terdapat pada gambar 4.18.



Gambar 4.18 Usulan Arsitektur Terpusat KMS Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin

1. Pengguna

Pengguna dari KMS ini adalah semua *organizational roles* yang terlibat dalam proses bisnis di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin yang didalam kegiatannya membutuhkan pengetahuan tertentu untuk mendukung kinerja dan kesuksesan dalam pelayanan. Pengguna dibagi 2 jenis yaitu, pengguna internal (pegawai struktural dan fungsional) dan pengguna eksternal (guru, organisasi luar terkait).

2. Access Service

Untuk dapat mengakses data atau informasi, pengguna bisa menggunakan penelusur web baik dari mobile ataupun desktop yang berfungsi menerima dan menyajikan sumber pengetahuan yang ada didalam sistem seperti Mozilla Firefox, Google Chrome, dan lain-lain. Untuk menjaga privasi atau keamanan, pengguna akan mendapatkan hak akses sesuai dengan kebutuhannya untuk *knowledge apply*. Untuk mengakses pengetahuan ataupun data rahasia, pengguna hanya dapat menggunakan jaringan intranet. Apabila pengguna yang memiliki hak akses berada diluar lingkungan organisasi, bisa mengakses dengan mengaktifkan VPN sebagai tunnel aman dalam transfer data.

3. Personalization Service

Selain dapat mengatur konten dan layanan, admin sistem juga mendistribusikan pengetahuan kepada pengguna. Admin perlu mengidentifikasi tren dari penggunaan KMS dan mengakuisisi pengetahuan eksternal mengenai topik-topik tertentu yang dibutuhkan oleh pegawai agar memotivasi tumbuhnya peran untuk dapat berkontribusi. Contohnya seperti profiling pegawai yang dapat membantu mengisi fungsi personalisasi dari informasi umum seperti jabatan, job desk, minat pengguna dan lain-lain. Kemudian pengguna bisa memanfaatkan layanan pengetahuan yang dapat diakses melalui perusahaan, kelompok kerja, proyek atau portal pengetahuan sesuai dengan peran/pekerjaan masing-masing.

4. *Knowledge Service*

Inti dari pemanfaatan *knowledge process* diantaranya adalah sebagai pencarian atau pengambilan, publikasi, kolaborasi dan pembelajaran yang didukung oleh layanan pengetahuan. Layer dibagi menjadi 4 *knowledge process* yaitu :

- a. *Discovery*, mengatur pengaksesan, pencarian dan pengambilan pengetahuan seperti menggunakan search engine dan lain-lain.
- b. *Publication*, mengatur publikasi yang dilakukan pengguna/*organizational roles* ke dalam sistem dan menyediakan *collaborative document review* untuk meninjau kembali dokumen yang telah diunggah seperti laporan atau draft. Pengguna juga dapat memberikan tanda tangan pada dokumen yang diunggah dengan *e-sign*.
- c. *Collaboration*, mendukung penciptaan, berbagi dan penerapan pengetahuan tentang penyedia dan pencari pengetahuan contohnya dengan bantuan E-Bulletin board, news channel, CoP, skill, awareness, experience management dan lain-lain.
- d. *Learning*, mendukung pembelajaran bagi para pengguna/ *organizational roles* dengan tutoring, mentoring, coaching. Contoh sederhananya seperti mengakses video atau sharing sesama pegawai (senior-junior).

5. *Integration Service*, layanan pengetahuan bekerja berdasarkan layanan integrasi, misalnya repositori pengetahuan yang menangani pengetahuan meta organisasi yang menggambarkan elemen pengetahuan yang berasal dari berbagai sumber dimensi seperti orang, waktu, topik, lokasi, proses, dan jenis. Sebuah taksonomi, struktur pengetahuan atau ontologi membantu mengatur dan menghubungkan elemen pengetahuan. Layanan integrasi diperlukan untuk mengelola meta-data tentang pengguna yang menggunakan KMS, misalnya layanan direktori.

6. *Infrastructure Service*, layer ini didasarkan pada infrastruktur Intranet yang menyediakan fungsi dasar untuk administrasi, komunikasi, berbagi dan pengelolaan aset elektronik. secara analogi *extract, transformation* dan *loading sevice* memberikan akses ke sumber data dan pengetahuan. *Directory service*

meningkatkan akses pengetahuan ke sistem. *Library management integration* mengintegrasikan elemen pengetahuan dari sumber eksternal/internal ke dalam sistem

7. *Data & Knowledge Source*, layer data dan sumber pengetahuan adalah contoh data dan pengetahuan elektronik yang harus diintegrasikan atau bisa diakses di dalam KMS.

4.2.3 Usulan Metode/IT Tools

Adapun lingkup *KM Tools* yang diusulkan dan diharapkan dapat diterapkan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin. . *KM tools* dibagi menjadi 2 klasifikasi yaitu non-IT *KM tools* (tidak berbasis TIK) dan *IT-enabled KM tools* (berbasis TIK).

1. *Non-IT KM Tools*

a. *Knowledge Cafe*

Suatu teknik diskusi untuk bertukar pikiran/pendapat yang di *setting* dalam suasana yang sangat santai dan informal. Tujuannya agar setiap anggota organisasi mendapat kesempatan dalam berdiskusi diluar batasan-batasan hirarkis organisasi. Bentuk diskusi hanya berupa obrolan dan sharing, tidak ada tempat untuk presentasi dan tanggapan/*feedback*.

b. *Knowledge Mapping*

Suatu proses mengidentifikasi dan mengkategorisasi aset pengetahuan yang dimiliki organisasi meliputi : *people*, *process*, dan *service*. *Tool* ini terdiri dari proses pemetaan antara aktor, sumber, aliran, batasan/ruang lingkup dan penyimpanan pengetahuan dalam organisasi. *Tool* ini berupa bermacam-macam bentuk, bisa berupa gambar, direktori (semacam *yellow pages*) atau matriks pemetaan aset pengetahuan (baik *tacit* atau *explicit*) terhadap proses bisnis organisasi.

c. *Brainstorming*

Proses diskusi sederhana untuk menghasilkan ide-ide baru yang *out of the box*. Dapat juga digunakan untuk mencari beberapa opsi solusi diluar solusi yang 'biasanya'.

d. *After Activity Review/Learnig Review*

Untuk mengevaluasi dan merumuskan *lessons learned* dari project yang baru saja selesai dilakukan. Bisa juga dilakukan disetiap penyelesaian suatu *project event* atau *milestone*. Biasanya berupa jawaban pertanyaan *what, why, dan how* dari *project*. Strukturnya berupa diskusi antar anggota tim

e. *KM Maturity Assessment*

Suatu survey kuesioner yang dirancang untuk melakukan asesmen awal terhadap kesiapan organisasi dalam menerapkan KM. Sebelum menginisiasi KM, organisasi perlu mengetahui kekuatan dan kelemahannya dalam konteks KM, sehingga organisasi dapat memfokuskan program KM-nya untuk mengisi GAP yang teridentifikasi dari hasil asesmen

f. *Peer Assist*

Digunakan oleh *team project* untuk mendapat asistensi atau konsultasi dari rekan/peers baik internal maupun eksternal (individu, konsultan, rekan bisnis, dll) terkait suatu isu signifikan yang dihadapi tim.

g. *Knowledge Competency Plan*

Kamus kompetensi organisasi yang berisi daftar kompetensi yang harus dimiliki pegawai dengan tujuan sebagai panduan untuk melakukan pengembangan kompetensi pegawai sesuai kebutuhan organisasi. Terdiri dari daftar kompetensi ideal yang dibutuhkan organisasi dan taraf/level kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai saat ini

h. *Knowledge Taxonomy/Ontology*

Teknik membuat struktur untuk mengorganisasi informasi, dokumen, dan *library* dalam suatu cara yang konsisten. Struktur ini bertujuan untuk mempermudah manusia untuk bernavigasi, menyimpan dan mencari kembali data/informasi yang dibutuhkan, biasanya berupa sistem klasifikasi hirarkis untuk konsep/istilah dan *information tags* untuk identifikasi dan kategorisasi elemen konten

i. *Storytelling*

Bercerita adalah salah satu hal mendasar dalam interaksi sosial manusia dan menjadi salah satu *tool* yang efektif untuk mentransfer pengetahuan, terutama pengalaman dan pengetahuan tacit (tersembunyi dalam otak manusia). Informasi dan pengetahuan dikemas dengan improvisasi sedemikian rupa sehingga menjadi seperti cerita dan menarik bagi audiens.

j. *Mentoring*

Suatu mekanisme hubungan kerja antara senior dan junior anggota organisasi, yang bertujuan untuk mentransfer pengalaman dan pembelajaran. Senior akan menjadi mentor bagi juniornya dan secara personal akan memberikan nasehat, pengalaman, pelatihan dan promosi bagi karir *mentee* (murid)-nya

2. *IT-Enabled KM Tools*

a. *Community of Practice (CoP)*

Sekumpulan orang yang berbagi perhatian dan minat yang sama dan mencoba belajar bersama melalui interaksi satu sama lain. Dalam konteks KM, CoP dibentuk untuk tujuan berbagi informasi, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian diantara pegawai, terutama dalam bidang pekerjaan yang sama. Bentuknya dapat berupa kerjasama fisik atau *virtual* tergantung kebutuhan.

b. *Expert Locator*

Suatu *IT tool* yang dapat menghubungkan antara orang yang membutuhkan pengetahuan/keahlian tertentu dengan orang yang memiliki pengetahuan/keahlian tersebut. Secara teknis, *tool* ini berupa semacam *yellow pages* elektronik atau sistem otomatisasi untuk mencari ahli/pakar dibidang tertentu. LinkedIn adalah salah satu contohnya.

c. *Virtual Collaborative Software*

IT enabler agar orang/user/anggota organisasi dapat bekerja sama dimanapun mereka berada. Biasanya berisi kombinasi antara aplikasi *document sharing*, *collaborative editing* dan atau forum diskusi. Walaupun banyak *software* yang menawarkan *tools* semacam ini, namun banyak pula organisasi yang merakit

sistem mereka sendiri yang dianggap sesuai dengan kebutuhan internal mereka.
Contoh : googledoc.

d. *Search Tool*

Teknik mengekstraksi informasi dari repositori informasi seperti *database*, *data warehouse* dan *knowledge base*, sesuai kebutuhan. Biasanya menggunakan teknik/algoritma *search engine*, *data mining* dan atau *business intelligence*.

e. *Knowledge Base (Wiki, E-Library, E-Learning, etc)*

Knowledge base bukan berarti semua pengetahuan organisasi dieksplisitkan dalam bentuk tulisan atau dokumen. *Knowledge base* berarti mengeksplisitkan pengetahuan tertentu (sesuai key knowledge area organisasi) yang dianggap krusial dan kritis untuk dikembangkan dan diaplikasikan oleh organisasi. *Tool* ini juga dianggap lebih dinamis daripada database karena pengetahuan didalamnya terus menerus dikembangkan dan diperbaharui sesuai kebutuhan dan perkembangan ilmu yang terkait.

f. *Blogs*

Suatu *website* bergaya jurnal pribadi/*diary*. Biasanya berisi *entry-entry* yang dapat berupa cerita, event, informasi, opini, dll. Karakteristiknya (1) konten biasanya linier, fokus terhadap suatu tema/topik tertentu, (2) terdapat mekanisme untuk memberikan komentar atau diskusi terhadap *entry* dan (3) terdapat indeks elektronik yang memberi tahu orang lain (*subscriber*) adanya posting atau *entry* baru.

g. *VoIP*

Saat ini internet mampu mengirimkan sinyal audio-video antar satu komputer dengan komputer lain, sehingga pengguna dapat melakukan pembicaraan jarak jauh secara tatap muka (*video calling*), teknologi ini disebut *Voice-over Internet Protocol (VoIP)*.

h. *Knowledge Portal*

Sarana berbasis TIK untuk memfasilitasi proses pembelajaran dan transfer pengetahuan (baik *tacit* maupun *explicit*) diantara pegawai. Biasanya berisi

informasi terstruktur dan kontekstual, terdiri dari jaringan *expert* dan komunitas praktisi, forum diskusi dan 'ruang' kerja *virtual* untuk kolaborasi. *Knowledge portal* yang baik adalah portal yang berinteraksi disekeliling informasi/pengetahuan yang merupakan *key knowledge area* dari organisasi. Portal juga harus memiliki *champion-champion* di tiap sub area untuk mendorong interaksi dan kolaborasi diantara masing-masing komunitasnya.

i. Video Sharing

Kemampuan sistem untuk mempublikasikan konten dalam bentuk video untuk audiens yang spesifik. Biasanya juga disediakan tempat untuk berdiskusi . *Transfer* pengetahuan dalam bentuk audio visual dianggap lebih efisien dalam mentransfer *tacit knowledge* dibanding *chat* atau *messaging*.

j. Document Management System

Bertujuan untuk menyediakan suatu cara yang paling efektif dan efisien dalam mengakses suatu dokumen. *Key enabler*-nya dalah membuat dan memelihara suatu *document repository* yang memiliki kategorisasi, taksonomi dan metadata yang baik agar dapat mencari dan menemukan informasi yang benar dan tepat waktu.

k. Social Networking Services

Sekumpulan orang yang berinteraksi sosial secara *virtual*. Service yang biasanya disediakan dalam sistem *social network* adalah (1) fasilitas *search* untuk menemukan orang yang memiliki minat atau kebutuhan yang sama, (2) fasilitas grup untuk mnegelompokkan orang dalam grup-grup atau subgrup dan tiap grup dapat saling berkomunikasi, (3) fasilitas *sharing content*, mulai dari dokumen teks sampai dengan audio-video *streaming*.

l. Virtual Footlocker (VF)

Repositori dokumen kursus, pelatihan, dan seminar/konferensi yang terstruktur dan terkontrol untuk komunitas tertentu. Tujuan utamanya adalah untuk memberi akses softcopy dokumen dan modul pelatihan/seminar kepada semua pegawai yang membutuhkan. Dokumen pada VF harus senantiasa di review oleh suatu

tim (KM team) agar selalu update dengan materi-materi terbaru sesuai area/topiknya. Masing-masing pegawai dapat melakukan search, menambahkan dokumen dan memberi link web resource yang terkait topik ke dalam VF.

m. Chat

Aplikasi chatting proprietary yang dibuat dan dipelihara oleh sistem internal organisasi, yang khusus untuk diperuntukkan untuk sharing/diskusi tentang hal-hal terkait pekerjaan.

n. Messaging (E-mail, E-Memo, etc)

Aplikasi *proprietary* yang dibuat dan dipelihara oleh sistem internal yang khusus untuk diperuntukkan untuk sharing/diskusi tentang hal-hal terkait pekerjaan.

4.3 Validasi Hasil Pemodelan Knowledge Management System

Validasi *pemodelan knowledge management system* menggunakan teknik *member checking* kepada *IT expert judgement* dan top management. Kemudian dilakukan teknik triangulasi kepada *user/calon* pengguna yang didalamnya terdapat para pejabat dan atau pegawai di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.

1. Berdasarkan dari lembar validasi yang telah diisi melalui *member checking* mengenai usulan rancangan arsitektur dan layanan, adapun kesimpulan yang didapat mengenai hasil pemodelan *knowledge management system* yang ditujukan untuk Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan sebagai berikut :
 - a. Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan sangat memerlukan *knowledge management system* (KMS) dalam mendukung, meningkatkan dan mempermudah pengelolaan aset pengetahuan organisasi serta menghemat waktu kinerja proses layanan.
 - b. Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan memerlukan rancangan arsitektur KMS sebagai acuan dalam membangun KMS organisasi agar pengguna mengetahui struktur dan layanan apa saja yang disediakan oleh sistem.

- c. Rancangan arsitektur yang diusulkan untuk Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan sudah sesuai dengan kebutuhan dan proses bisnis layanan yang artinya layanan yang disediakan KMS menjawab permasalahan di lapangan.
 - d. Rancangan arsitektur KMS untuk Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan diharapkan dapat meningkatkan kinerja proses layanan
 - e. Rancangan arsitektur KMS ini sangat baik untuk diterapkan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan agar pengetahuan yang terdiri dari data ataupun informasi dapat tersampaikan dengan baik dan berkualitas.
 - f. Saran terkait pemodelan :
 - 1) Hasil rancangan arsitektur KMS dapat segera di implementasikan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.
 - 2) Adanya proses pemahaman yang lebih mendalam terhadap layanan KMS di setiap bidang.
 - 3) *Knowledge process* yang dimodelkan sebaiknya lebih dilengkapi dengan mencakup semua bidang yang ada di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan, sehingga dapat menggambarkan organisasi secara utuh.
2. Berdasarkan dari lembar validasi berupa kuesioner yang telah diisi melalui teknik triangulasi mengenai usulan metode/*tools* KMS, adapun hasil yang didapat mengenai hasil pengukuran tingkat kesesuaian item-item usulan yang ditujukan untuk Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan sebagai berikut :

Table 4.28 Hasil Validasi Usulan Method/*Tools*

No	Item Validasi	Skor Rata-Rata	Persentase	Status (≥ 75% = Sesuai)
	<i>KM Tools</i>			
1	<i>Knowledge Cafe</i>	3,9	77,8%	Sesuai
2	<i>Knowledge Mapping</i>	4,1	81,9%	Sesuai
3	<i>After Activity Review/</i>	4,2	83,8%	Sesuai

No	Item Validasi	Skor Rata-Rata	Persentase	Status (≥ 75% = Sesuai)
	<i>KM Tools</i>			
	<i>Learnig Review</i>			
4	<i>Peer Assist</i>	4,0	80,9%	Sesuai
5	<i>Knowledge Taxonomy/ Ontology</i>	4,1	81,6%	Sesuai
6	<i>Storytelling</i>	3,7	81,9%	Sesuai
7	<i>Mentoring</i>	4,1	84,1%	Sesuai
8	<i>Community of Practice (CoP)</i>	4,1	80,3%	Sesuai
9	<i>Expert Locator</i>	4,2	79%	Sesuai
10	<i>Virtual Collaborative Software</i>	4,0	80,6%	Sesuai
11	<i>Search Tool</i>	4,0	79%	Sesuai
12	<i>Knowledge Base (Wiki, E- Library, E-Learning, etc)</i>	4,0	80,6%	Sesuai
13	<i>Blogs</i>	3,6	72%	Tidak Sesuai
14	<i>VoIP</i>	3,8	76,2%	Sesuai
15	<i>Knowledge Portal</i>	4,2	83,2%	Sesuai
16	<i>Video Sharing</i>	3,7	73,9%	Tidak Sesuai
17	<i>Document Management System</i>	4,1	82,8%	Sesuai
18	<i>Social Networking Services</i>	3,6	72,7%	Tidak Sesuai
19	<i>Virtual Footlocker (VF)</i>	4,0	80,6%	Sesuai
20	<i>Chat</i>	4,1	82,9%	Sesuai
21	<i>Messaging (E-mail, E-Memo, etc)</i>	4,0	81%	Sesuai

Dapat dilihat dari tabel, terdapat 3 item yang kurang sesuai dan 17 item yang sesuai atau item telah mencapai 75% dari penerimaan kesesuaian terhadap metode//tools yang diusulkan untuk diterapkan atau dianggap telah sesuai dengan kebutuhan di lingkungan organisasi.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Knowledge Management System (KMS) merupakan jembatan yang menghubungkan kebutuhan bisnis dengan pengetahuan organisasi yang mempunyai konsep menggabungkan praktik *knowledge management* dan teknologi informasi. Berdasarkan analisis penelitian pemodelan *knowledge management system* menggunakan APO-KM *framework* dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kesiapan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan dalam pengelolaan *knowledge management* mempunyai skor total 154 dan masuk dalam tingkatan *refinement*, yang artinya implementasi KM di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin terus dievaluasi untuk perbaikan secara terus menerus.
2. Dari hasil validasi pemodelan KMS yang diusulkan untuk Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan sudah sesuai dengan kebutuhan dan proses bisnis layanan yang artinya layanan yang diusulkan KMS menjawab permasalahan di lapangan.
3. Berdasarkan hasil validasi rancangan arsitektur KMS sangat baik untuk diterapkan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan agar pengetahuan yang terdiri dari data ataupun informasi dapat tersampaikan dengan baik dan berkualitas.
4. Dari hasil validasi spesifikasi metode dan *tools* didapatkan kesesuaian item-item hasil usulan yang dapat diterapkan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan telah mencapai 75% dari penerimaan pengguna atau dianggap telah sesuai dengan kebutuhan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan validasi yang telah dilakukan, adapun saran yang diusulkan yaitu sebagai berikut :

1. Pembangunan atau implementasi KMS agar dapat dilakukan lebih lanjut yang mengacu pada konsep yang telah disusun.

2. Perlu dilakukannya penelitian lebih lanjut dan mendalam terhadap layanan KMS di setiap bidang yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan
3. Pada tahapan *knowledge process*, analisis yang dilakukan hanya pada proses bisnis kritical. Untuk membangun KMS yang terintegrasi dan terpusat sangat perlu dilakukan analisis terhadap proses bisnis yang ada di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, A. The APQC. 1996. *Knowledge Assessment Tool*
- Alavi, Maryam. Leidner, Dorothy E. 2001. "Review : Knowledge Management & Knowledge Management System : Conceptual and Foundations and Research Issues". MIS Quarterly, issue 1, Vol.25, hal.107-136
- Ary, Donald. Jacobs, Lucy Cheser. Sorensen, Christine K. 2010. *Introduction to Research in Education, Eight Edition*. Wadsworth Cengage Learning. USA
- Asian Productivity Organization. 2010. *Knowledge Management Framework : Participant's Guide*. APO Press
- Bodgan, Robert C. Biklen, Sari Knopp. 2006. *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods, fifth edition*. Pearson. USA
- Candra, Obrina. 2013. *Design of Secure Knowledge Management system based on APO-KM integration with SKM Framework*. ITB Journal. Indonesia
- Creswell, John W. 2003. *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 2nd Edition. Sage Publication Inc
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing Among Five Approaches (2nd ed)*. Thousand Oaks. CA:Sage
- David, Fred R., 2006. *Manajemen Strategis. Edisi Sepuluh*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Heisig, P. 2009. "Harmonisation of Knowledge Management-Comparing 160 Knowledge Management Frameworks Around The Globe". J.Knowl.Manag, Vol 13 No.4, Pp 4-31
- Hidajat, J. Crestofel, D. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. SBM-ITB. Jakarta
- Holsapple, Clyde W. 2003. *Handbook on Knowledge Management 2 : Knowledge Directions*. Springer. Berlin
- Hubert, Cindy dan Brittany Lopez. 2013. *Breaking the Barriers to Knowledge Management*. Research provided by APQC, the international resource for benchmarks and best practices
- Jogiyanto. 2005. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Junaedi, Muhammad Luthfi. 2016. *Design of Knowledge Management System (Case Study : PT.Pos Indonesia)*. ITB Journal. Indonesia
- King, William R. 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Journal of Information System
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran, Edisi 12 Jilid 1*. Erlangga. Jakarta
- Kurniali, Sartika. 2012. *Penerapan Tahapan Membangun Aplikasi Knowledge Management Pada Subdivisi Orafin Di PT X*. ComTech Vol3 No.1: 421-431
- Laksmi. Gani, Fuad. Budiantoro. 2008. *Manajemen Perkantoran Modern*. Penaku. Jakarta

- Li, Zhing. Yang, Fengyue. Zhang, Dong. 2016. *The Virtual Knowledge Sharing Model and Selection Strategy*. Procedia Computer Science
- Maier, Ronald. 2007. *Knowledge Management System (Third Edition)*. Springer. Berlin
- McDermot, R dan O'Dell, C. 2001. *Overcoming Barriers to Sharing Knowledge*. Journal of Knowledge Management 5.1 76-85
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ramaja Rosda Karya. Bandung
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian*. Ramaja Rosda Karya. Bandung
- Mulyono, Jonathan Aditya. Harisno, Harisno. Kristiano, Cornelius Nugroho. 2013. *The Development of Knowledge Management System Model in XYZ Corporation*. IEEE International Conference on Teaching, Assessment and Learning for Engineering (TALE). Indonesia
- Nair, Praba. Prakash, Kamlesh. 2009. *Knowledge Management : Facilitators' Guide*. Singapore
- Nonaka, Ikujiro dan Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamic of Innovation*. Oxford University Press. New York
- Park, Chansoo. Ilan Vertinsky dan Manuel Becerra. 2015. *Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international joint ventures: The role of age*. Jurnal International Business Review
- Putri, Suhitarini Soemarto. Pangaribuan, Togar Harapan. 2009. *Knowledge Management System : Knowledge Sharing Culture di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta*. Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI). ISSN: 1907-5022 .Yogyakarta
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robbins, Stephen. Coulter, Mary. 2007. *Manajemen*. Gramedia. Jakarta
- Rugg, Deborah. 2010. *An Introduction To Triangulation*. UNAIDS 20. Switzerland
- Rusli, Abdullah. Selamat, Mohd Hasan. 2005. *A Framework for Knowledge Management System Implementation In Collaborative Environment For Higher Learning Institution*. Journal of Knowledge Management Practice
- Sadat, Rizki Anwar dan Sutrisno. 2007. *Pembangunan Knowledge Repository Pada PT. Trikonsel Multimedia*. Tesis Magister Sistem Informasi Universitas Bina Nusantara
- Saiya, Armando Christopher. 2015. *Perancangan Proses Knowledge Sharing Dengan Menggunakan I.T Balanced Scorecard Di Sdsn Bendungan Hilir 09 Pagi*. Tesis Magister Sistem Informasi Universitas Bina Nusantara
- Schmitt, Heinz Ulrich. 1996. *Effective Model Building for Strategic Planning : A Knowledge-based System for Enhanced Model and Knowledge Management*. Springer. Fachmedien Wiesbaden
- Sensuse, Dana Indra. Rohajawati, Siti. 2013. *Knowledge Management : Workshop APO Framework (Case Study : Ministry of Religious Affairs of Republic Indonesia)*. IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 10, Issue 2, No 3, March 2013. Indonesia

- Setiarso, Bambang, dkk. 2009. *Penarapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Siadat, Seyed Hossein. Kalantari, Hossein. Shafahi, Sarah. 2016. *Assessing Knowledge Management Maturity level Based on APO Approach*. International Journal of Social Science and Humanities Research ISSN 2348-3164 Vol. 4, Issue 3, pp: (629-638), Month: July - September 2016. Iran
- Strohmaier, M.B. 2005. *B-KIDE : A Framework and A Tool for Business Process Oriented Knowledge Infrastructure Development*. Austria : Shaker Verlag
- Talisayon, Serafin. 2013. *Knowledge Management for The Public Sector*. Asian Productivity Organization. Tokyo, Japan
- Tjong, Yanti. Warnars, Harco Leslie Hendric Spits. Ado, Suruto. 2016. *Designing Knowledge Management Model For Curriculum Development Process : A Case Study in Bina Nusantara University*. International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech) 978-1-5090-3352-2/16/\$31.00 ©2016 IEEE. Indonesia
- Van der spek, R. Spijkervet, A. 1997. *Knowledge Management : Dealing Intelligently With Knowledge*. Knowl.Manag.Its Integr.Elem, PP.31-59
- Wallace, Danny P. 2007. *Knowledge Management : Historical And Cross-Disciplinary Themes*. Wesport. CT: Libraries Unlimited.
- White, Stephen A. 2006. *Introduction to BPMN*. IBM Software Group
- Widiaswaty, Damayanti Eka. 2013. *Knowledge Process Modelling For Process-Oriented Knowledge Management Sytem in Vocational Training Service : Case Study Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri*. ITB Journal. Indonesia
- Williams. 2013. *Pemodelan Knowledge Management Divisi Pengembangan Aplikasi PT.Sigma Cipta Caraka*. Binus Journal. Indonesia
- Yassin, Mohammad Rheza. 2017. *Perancangan Aplikasi Sistem Knowledge Management Pada PT. XYZ*. Tesis Magister Sistem Informasi Universitas Bina Nusantara
- Yeasmin, Sabina. Rahman, Khan Ferdousour. 2012. *'Triangulation' Research Method as The Tool of Social Science Research*. BUP Journal, Volume 1, Issue 1, September. ISSN: 2219-4851
- Young, Ronald. 2010. *Knowldege Management Tools and Technique Manual*. Asian Productivity Organization. Tokyo, Japan
- Yudha, Bramantara. Sulaiman, Han. Irawan, Ari. 2015. *Implementasi SECI Model pada Penerapan Knowledge Management System*. Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia 2015 STMIK AMIKOM Yogyakarta, 6-8 Februari 2015. ISSN : 2302-3805
- Zack M. 1999. *Developing a Knowledge Strategy*. California Management Review.
- Amriani, Tenry Nur. 2014. Knowledge Management (KM) Dalam Organisasi Publik. Diakses pada tanggal 3 Juni 2017. Tersedia pada <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/berita-makassar/19407-knowledge-management-km-dalam-organisasi-publik>

Frost, Alan. 2010. Knowledge Management and the Role of IT. Diakses pada tanggal 4 Juni 2017. Tersedia pada <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-information-data.html>

Geografis Provinsi Kalimantan Selatan. 2015. Diakses pada tanggal 13 September 2017. Tersedia pada <http://bkpmd.kalselprov.go.id/index.php/profil/kalsel/kondisi-geografis>

Pengertian Berita Acara. Diakses pada tanggal 29 September 2017. Tersedia pada <https://www.kamusbesar.com/berita-acara>

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Profil dan Visi Misi Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. 2016. Diakses pada tanggal 13 September 2017. Tersedia pada <http://disdik.banjarmasinkota.go.id/>

Tugas Pokok dan Fungsi. Diakses pada tanggal 29 September 2017. Tersedia pada <http://www.wikiapbn.org/tugas-pokok-dan-fungsi/>

LAMPIRAN



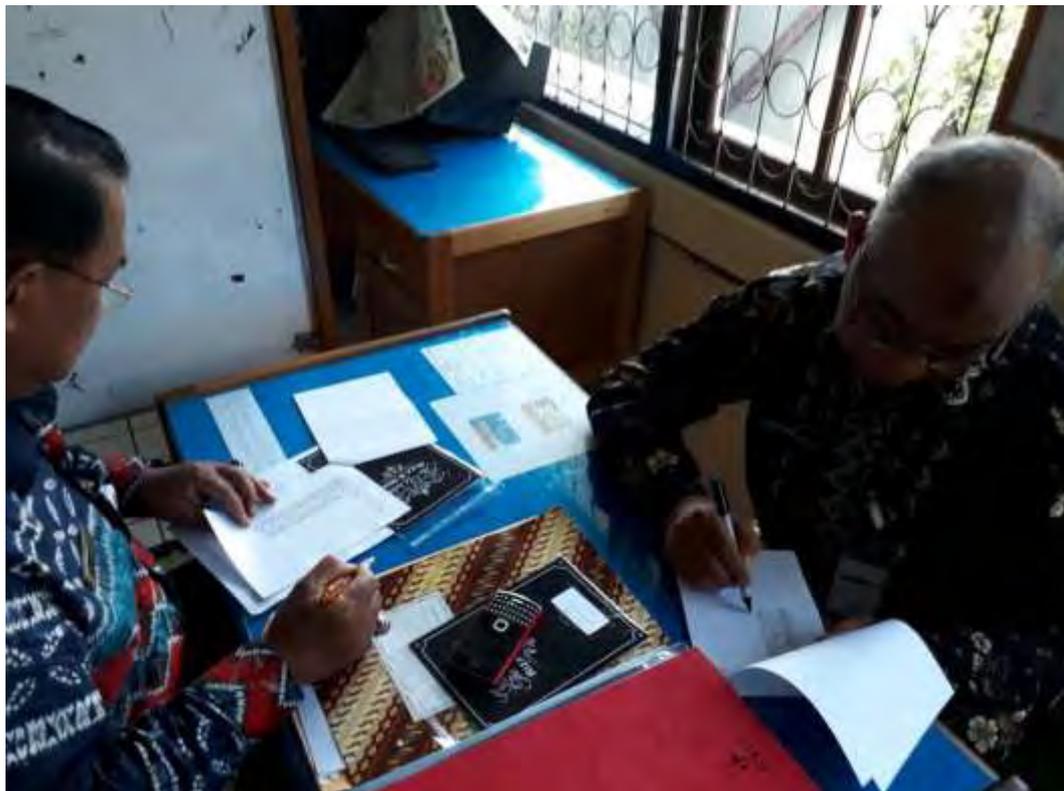
Lampiran 1
Observasi Ditempat Objek Penelitian



Lampiran 2
Karyawan Mengisi Kuesioner dari Peneliti



Lampiran 3
Karyawan Mengisi Kuesioner dari Peneliti



Lampiran 4
Karyawan Mengisi Kuesioner dari Peneliti

Lampiran 5

Uji Validitas Dan Realiabilitas Hasil Kuesioner APO-KMAT

Responden	Leadership	Process	People	Technology	Knowledge Process	Learning & Inovation	Outcomes
1	24	24	24	24	24	24	24
2	28	25	27	28	24	23	25
3	19	17	16	22	16	18	15
4	19	24	22	24	22	21	24
5	22	24	26	24	22	23	28
6	25	24	24	24	24	24	24
7	22	18	18	22	20	15	17
8	22	24	19	24	16	20	21
9	22	22	19	18	18	18	16
10	19	18	18	19	18	18	18
11	29	29	30	26	30	25	26
12	22	21	22	24	18	21	20
13	27	24	24	30	24	24	24
14	23	23	23	23	22	22	23
15	27	24	25	24	24	24	24
16	27	24	22	26	23	23	25
17	20	20	24	23	22	24	23
18	21	19	17	21	18	20	16
19	24	24	24	24	24	24	24
20	24	24	24	24	25	28	24
21	16	17	16	18	18	20	19
22	23	19	19	30	21	19	17
23	24	24	24	17	23	24	24
24	25	24	25	24	27	24	24
25	24	23	21	24	20	24	22
26	18	19	21	22	19	18	19

Responden	Leadership	Process	People	Technology	Knowledge Process	Learning & Inovation	Outcomes
27	23	24	24	22	20	18	24
28	23	23	22	24	23	23	24
29	25	24	24	24	24	24	24
30	24	24	24	24	24	24	24
31	30	30	30	29	29	29	30
32	27	28	23	28	24	30	25
33	24	24	24	25	25	25	24
34	19	21	20	23	22	22	19
35	21	20	21	22	24	24	22
36	25	23	25	24	23	24	23
37	19	18	18	18	18	18	18
38	21	24	21	20	25	24	24
39	25	24	22	20	23	20	18
40	24	24	24	24	24	24	24
41	24	21	23	28	22	23	24
42	24	23	22	21	22	20	22
43	20	17	18	18	19	18	18
44	27	18	18	21	20	21	19
45	24	18	18	21	20	22	19
46	24	24	24	24	24	24	22
47	24	24	22	23	21	20	19
48	24	23	24	24	24	25	24
49	27	24	22	20	23	20	20
50	27	24	21	20	23	20	20
51	24	24	24	24	24	24	24
52	22	17	21	24	20	21	22
53	22	24	24	22	20	18	24
54	24	23	21	24	20	24	22
55	24	23	21	24	20	24	22
56	24	23	21	24	20	24	22

Responden	Leadership	Process	People	Technology	Knowledge Process	Learning & Inovation	Outcomes
57	25	24	24	24	24	24	24
58	20	19	18	28	17	17	18
59	19	20	18	24	16	17	19
60	17	18	16	23	17	18	19
61	19	17	18	23	20	20	19
62	20	19	18	24	17	17	17
63	20	19	19	24	18	21	19
64	19	19	18	25	17	18	19
65	20	18	20	24	21	17	20
66	20	19	18	25	17	19	16
67	18	19	21	24	17	17	19
68	20	20	16	28	19	18	18
69	20	16	18	24	16	22	19
70	20	19	17	28	17	17	17
RATA-RATA	22,69	21,79	21,41	23,51	21,21	21,53	21,36

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,965	,965	42

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	150,1857	279,458	,516	.	,965
L2	150,3429	279,852	,438	.	,965
L3	150,6143	277,023	,748	.	,964
L4	150,5714	276,886	,645	.	,964
L5	150,3857	279,516	,561	.	,965
L6	150,2571	281,817	,373	.	,965
PR1	150,5000	278,138	,691	.	,964
PR2	150,4429	275,120	,751	.	,964
PR3	150,6286	274,990	,726	.	,964
PR4	150,7000	276,764	,578	.	,964
PR5	150,5857	275,203	,783	.	,964
PR6	150,5571	275,845	,758	.	,964
PO1	150,4000	275,896	,737	.	,964
PO2	150,7429	274,455	,748	.	,964
PO3	150,7571	275,085	,673	.	,964
PO4	150,8143	272,327	,682	.	,964
PO5	150,5857	275,377	,774	.	,964
PO6	150,4857	276,166	,738	.	,964

T1	150,2143	283,678	,363	.	,965
T2	150,3429	280,229	,503	.	,965
T3	150,2429	285,578	,265	.	,966
T4	150,2286	285,715	,278	.	,966
T5	150,4143	280,333	,437	.	,965
T6	150,3429	281,939	,403	.	,965
KP1	150,5143	279,964	,532	.	,965
KP2	150,6429	277,131	,647	.	,964
KP3	150,5000	277,993	,637	.	,964
KP4	150,5571	278,221	,608	.	,964
KP5	150,7286	274,056	,795	.	,963
KP6	150,7429	275,440	,758	.	,964
LI1	150,3286	281,354	,455	.	,965
LI2	150,5000	279,674	,529	.	,965
LI3	150,5000	279,442	,589	.	,964
LI4	150,5571	278,192	,635	.	,964
LI5	150,7000	274,938	,677	.	,964
LI6	150,7286	274,172	,735	.	,964
KMO1	150,7857	273,997	,725	.	,964
KMO2	150,8857	271,146	,724	.	,964
KMO3	150,5286	280,195	,596	.	,964
KMO4	150,5857	275,203	,783	.	,964
KMO5	150,4571	278,020	,654	.	,964
KMO6	150,6143	272,762	,867	.	,963

Lampiran 6

Uji Validitas Dan Realiabilitas Hasil Kuesioner Validasi Usulan Metode/Tools

RESPONDEN				METHOD/TOOLS																				
L/P	Pendidikan	Jabatan	Mk/tahun	KC	Kmap	AAR	PA	KT	Story	Mentor	CoP	EL	VCS	ST	KB	Blog	VoIP	KP	VS	DMS	SN	VF	Chat	Msg
Wanita	D3	Staf Peserta Didik	5-10	3	3	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	5
Pria	D3	Staf	5-10	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3
Pria	S1	Staf	5-10	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4
Wanita	D3	Staf	5-10	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
Pria	D3	Staf	5-10	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Pria	D3	Bina Program	>10	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
Wanita	S1	Pelaksana	5-10	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5
Wanita	S1	Pelaksana	5-10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
Pria	SM A	Pelaksana	>10	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
Pria	S2	Staf SarPres SD	5-10	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
Pria	S1	Staf Sarana	5-10	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Wanita	D3	Staf	5-10	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3
Wanita	SM A	Staf Aset	>10	4	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	3	5	3	5	5	4
Pria	SM A	Staf	>10	3	4	4	4	4	4	4	3	5	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3
Pria	S2	Pengawas	5-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Wanita	S1	Staf	0-5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
Pria	SM A	Staf	0-5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Pria	S2	Kasi Kurikulum SD	>10	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5
Wanita	S1	Kasubbag	>10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
Pria	S2	Pengawas	>10	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
Pria	D3	Pelaksana	5-10	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3

RESPONDEN				METHOD/TOOLS																				
L/P	Pendidikan	Jabatan	MK/tahun	KC	Kmap	AAR	PA	KT	Story	Mentor	CoP	EL	VCS	ST	KB	Blog	VoIP	KP	V/S	DMS	SN	VF	Chat	Msg
Wanita	D3	Pranata komputer	5-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Wanita	S1	Staf	5-10	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5
Pria	S2	Kepala Dinas	>10	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
Wanita	SM A	Staf	>10	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Pria	S1	Staf	5-10	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
Wanita	SM A	Staf	>10	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
Wanita	S1	Aset	5-10	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3
Wanita	S1	Verifikator	0-5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Pria	S1	Staf	5-10	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3
Pria	S2	Pengawas	>10	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Pria	S2	Pengawas SMP	>10	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
Pria	S2	Pengawas	>10	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4
Pria	S2	Pengawas	>10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
Wanita	S2	Pengawas SMP	>10	5	3	3	3	4	3	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5
Pria	S1	Pengawas	>10	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
Pria	D3	Pranata komputer	>10	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Wanita	S2	Pengawas	5-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Wanita	S1	Staf	>10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5
Pria	S1	Staf	>10	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5
Pria	S1	Staf	>10	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
Wanita	S1	Staf Peserta Didik	>10	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5
Pria	D3	Staf	>10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Wanita	S2	Pengawas	5-10	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
Pria	S1	Staf fungsional	>10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Pria	S1	Staf fungsional	>10	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4
Wanita	S1	Staf PTK	5-10	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
Pria	S2	Kepala Dinas	>10	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5
Wanita	S1	Sekretaris	5-10	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Wanita	SM A	Staf	>10	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3

RESPONDEN				METHOD/TOOLS																					
L/P	Pendidikan	Jabatan	MK/tahun	KC	Kmap	AAR	PA	KT	Story	Mentor	CoP	EL	VCS	ST	KB	Blog	VoIP	KP	VS	DMS	SN	VF	Chat	Msg	
Wanita	SM A	Staf	>10	3	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	3	3	5	4	3	3	5	5	5	5	
Pria	D3	Staf PTK	5-10	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Wanita	S1	Staf keuangan	>10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Wanita	S1	Staf perencanaan	5-10	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4
Pria	S1	Pranata komputer	>10	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Wanita	SM A	Staf kurikulum PAUD	>10	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4
Wanita	S2	Staf	>10	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
Wanita	S1	Staf fungsional	5-10	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
Wanita	S2	Staf fungsional	>10	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4
Pria	SM A	Staf Peserta Didik	>10	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5
Wanita	D3	Staf PTK	5-10	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
Wanita	S1	Staf kepegawaian	>10	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
Pria	S1	Pranata komputer	5-10	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
Poin Total				245	258	264	255	257	231	257	258	265	253	249	254	227	240	262	233	261	229	254	261	255	255
Poin Rata-Rata				3,9	4,1	4,2	4,0	4,1	3,7	4,1	4,1	4,2	4,0	4,0	4,0	3,6	3,8	4,2	3,7	4,1	3,6	4,0	4,1	4,0	4,0
Persentase				77,8 %	81,9 %	83,8 %	80,9 %	81,6 %	73,3 %	81,6 %	81,9 %	84,1 %	80,3 %	79 %	80,6 %	72 %	76,2 %	83,2 %	73,9 %	82,8 %	72,7 %	80,6 %	82,9 %	81 %	81 %

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	63	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KC	91,5397	64,059	,510	,881
Kmap	91,3333	63,226	,556	,880
B	91,4603	69,833	-,016	,893
AAR	91,2381	63,894	,510	,881
KMMA	91,5397	68,510	,078	,894
PA	91,3810	63,207	,525	,881
KCP	91,4762	69,770	-,016	,895

KT	91,3492	63,586	,552	,880
Story	91,7619	66,894	,373	,885
Mentor	91,3492	63,199	,567	,880
CoP	91,3333	61,452	,698	,876
EL	91,2222	63,434	,570	,880
VCS	91,4127	60,698	,704	,875
ST	91,4762	64,415	,512	,881
KB	91,3968	62,663	,678	,877
Blog	91,8254	67,211	,318	,886
VoIP	91,6190	66,562	,290	,887
KO	91,2698	61,232	,757	,874
VS	91,7302	67,491	,280	,887
DMS	91,2857	62,498	,599	,879
SN	91,7937	66,973	,354	,885
VF	91,3968	63,921	,527	,881
Chat	91,2857	63,788	,542	,881
Msg	91,3810	62,498	,654	,878

Lampiran 7

Kuesioner APO-KMAT

	<p>Magister Sistem Informasi Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Dan Komputer LIKMI Bandung</p> <p>Yulida Khairunnisa – 089628603203 yulida.036@gmail.com</p>
<p>Kuesioner ini bagian dari penelitian tesis mahasiswa Magister Sistem Informasi STMIK LIKMI Bandung, yang bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi dari perihal pengembangan <i>knowledge sharing</i> dalam penerapan <i>Knowledge Management System</i> (KMS) di Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan</p>	

Responden	
Divisi	
Jabatan	
Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria <input type="checkbox"/> Wanita
Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> SLTA/SMA <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2
Masa Kerja	<input type="checkbox"/> 0-5 tahun <input type="checkbox"/> 5-10 tahun <input type="checkbox"/> >10 tahun
Mutasi	<input type="checkbox"/> Pernah <input type="checkbox"/> Belum
<i>Knowledge Management</i>	<input type="checkbox"/> Tahu <input type="checkbox"/> Tidak tahu

Petunjuk : Tandai jawaban (X) yang paling sesuai dengan pernyataan.

KUESIONER APO – KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOOL

Item Pengukuran		Sangat Bagus	Bagus	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
K1. KM Leadership						
1	Organisasi memiliki visi pengelolaan knowledge yang terhubung ke visi, misi dan tujuan organisasi					
2	Organisasi telah memiliki struktur pengelolaan <i>knowledge management</i> (KM) (contoh : Pokja KM, Chief Knowledge Officer, Satgas KM, Communities of Practice, Jaringan Knowledge, dll)					

3	Organisasi mendukung inisiatif/program KM secara finansial					
4	Organisasi memiliki kebijakan untuk mengamankan knowledge (contoh : <i>copyrights</i> , hak paten, <i>KM Policies</i> , dan <i>knowledge security policy</i>)					
5	Unsur pimpinan memberikan teladan dalam hal berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>) dan bekerjasama (<i>collaboration</i>). Mereka banyak meluangkan waktu untuk membagikan informasi kepada bawahannya dan memfasilitasi aliran informasi baik secara vertikal maupun horisontal (lintas departemen/unit kerja)					
6	Manajemen mengenali, mengakui dan memberikan penghargaan (<i>reward</i>) terhadap peningkatan kinerja pegawai, ide-ide bagus dari pegawai, pegawai yang melakukan <i>knowledge sharing</i> dan penciptaan <i>knowledge</i> baru dalam hal pekerjaan (inovasi)					

Item Pengukuran		Sangat Bagus	Bagus	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
K2. Processes						
1	Organisasi mendefinisikan kompetensi inti (kemampuan penting yang harus dimiliki pegawai)					
2	Organisasi merancang dan mendeskripsikan sistem kerja dan proses-proses kunci/utama dalam rangka memberikan nilai bagi <i>customer/client</i>					
3	Teknologi mutakhir, <i>knowledge</i> yang ada dalam organisasi, fleksibilitas, efisiensi dan efektivitas menjadi variabel dalam perancangan proses-proses bisnis					
4	Organisasi memiliki sistem untuk mengelola kejadian darurat yang dapat menjamin keberlangsungan operasional					

Item Pengukuran		Sangat Bagus	Bagus	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
	proses bisnis					
5	Organisasi mengimplementasikan proses kunci/utama yang memastikan kebutuhan <i>customer/client</i> terpenuhi dan tujuan bisnis terjaga					
6	Organisasi melakukan evaluasi berkelanjutan senantiasa berusaha meningkatkan proses-proses kerjanya untuk mencapai kinerja yang lebih baik, meningkatkan produk dan layanannya dan untuk senantiasa <i>up-to-date</i> dengan trend bisnis, keinginan stakeholder dan teknologi terkini					

Item Pengukuran		Sangat Bagus	Bagus	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
K3. People						
1	Program edukasi, pelatihan dan pengembangan karir organisasi bertujuan membangun <i>knowledge, skill</i> , kemampuan pegawai dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi					
2	Organisasi memiliki proses asimilasi yang sistematis terhadap pegawai baru yang meliputi pengenalan terhadap <i>Knowledge Management</i> Organisasi					
3	Organisasi memiliki proses <i>mentoring, coaching</i> dan <i>tutoring</i> secara formal					
4	Organisasi memiliki database yang berisi kompetensi tiap pegawai					
5	<i>Knowledge sharing</i> dan budaya kerjasama secara aktif didorong dan diberikan penghargaan (<i>reward</i>) oleh manajemen					
6	Pegawai dibagi menjadi tim/grup kecil untuk mengatasi permasalahan pekerjaan					

Item Pengukuran		Sangat Bagus	Bagus	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
K4. Technology						
1	Manajemen memfasilitasi infrastruktur TIK (<i>internet, intranet, website</i> , dll)					
2	Manajemen mengembangkan fasilitas KM berbasis TIK					
3	Semua pegawai memiliki akses ke komputer					
4	Semua pegawai memiliki akses ke <i>internet/intranet</i> dan minimal satu alamat <i>email</i>					
5	Informasi yang ada dalam <i>website/intranet</i> selalu ter- <i>update</i>					
6	<i>Intranet</i> (atau <i>networking</i> sejenis) digunakan secara luas sebagai sumber utama komunikasi organisasi dalam hal <i>knowledge transfer</i> atau berbagi informasi					

Item Pengukuran		Sangat Bagus	Bagus	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
K5. Knowledge Processes						
1	Organisasi memiliki proses sistematis untuk mengidentifikasi, menciptakan, menyimpan, mendistribusikan dan mengaplikasikan <i>knowledge</i> yang berkaitan dengan pekerjaan					
2	Organisasi memiliki inventarisasi <i>knowledge</i> yang dapat mengidentifikasi dan menemukan aset <i>knowledge</i> dalam organisasi					
3	<i>Knowledge</i> yang didapat dari proyek atau tugas yang telah selesai (<i>lessons learned</i>) disimpan dalam dokumentasi formal dan dapat diakses oleh pegawai lain					
4	<i>Knowledge</i> penting (terkait dengan pekerjaan) dari pegawai yang telah pensiun, mutasi atau keluar dari organisasi tetap berada/disimpan dalam organisasi					
5	Organisasi membagikan <i>best practices</i> (cara terbaik melakukan suatu tugas/pekerjaan) dan <i>lessons</i>					

Item Pengukuran		Sangat Bagus	Bagus	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
	<i>learned</i> keseluruhan elemen organisasi sehingga meminimalkan duplikasi pekerjaan (<i>reinventing the wheel</i>)					
6	Aktivitas uji banding (<i>benchmarking</i>) dilakukan baik didalam maupun diluar organisasi, hasilnya digunakan, untuk menciptakan <i>knowledge-knowledge</i> baru					

Item Pengukuran		Sangat Bagus	Bagus	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
K6. Learning and Innovation						
1	Organisasi menekankan pentingnya pembelajaran pegawai dan inovasi dalam organisasi					
2	Organisasi mengakomodir pengambilan risiko dan memaklumi kesalahan sebagai bentuk pembelajaran, asalkan tidak diulangi lagi					
3	Tim/grup lintas departemen dibentuk untuk mengatasi masalah pekerjaan yang melibatkan unit-unit kerja dalam organisasi					
4	Pegawai merasa didayagunakan dan merasa bahwa ide-ide dan kontribusi mereka dihargai oleh organisasi					
5	Manajemen berkenan mencoba <i>tools</i> dan metode-metode yang baru					
6	Pegawai memberikan insentif dan <i>reward</i> jika mau membagikan informasi terkait <i>best practice, lessons learned</i> dan inovasi					

Item Pengukuran		Sangat Bagus	Bagus	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
K6. KM Outcomes						
1	Organisasi memiliki dokumentasi sejarah terkait inisiatif/program KM sebelumnya dan atau inisiatif perubahan lainnya					
2	Organisasi memiliki alat ukur					

	(<i>tools</i>) untuk melakukan asesmen terhadap kontribusi <i>knowledge</i> bagi organisasi					
3	Organisasi mencapai produktivitas yang lebih baik (penghematan biaya, waktu proses yang lebih cepat, penggunaan <i>resources/aset</i> yang lebih efisien, pengambilan keputusan yang lebih baik dan inovasi tinggi) dengan KM					
4	Organisasi mencapai kepuasan pelanggan yang lebih baik (kualitas yang baik dan pelayanan prima) dengan KM					
5	Organisasi menggunakan hasil dari KM untuk meningkatkan kinerja proses bisnis dan <i>customer relationship</i>					
6	Organisasi mempertahankan daya saing dengan KM					

Lampiran 8

Kuesioner Validasi Usulan Method & Tools

Jabatan	
Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria <input type="checkbox"/> Wanita
Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> SLTA/SMA <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2
Masa Kerja	<input type="checkbox"/> 0-5 tahun <input type="checkbox"/> 5-10 tahun <input type="checkbox"/> >10 tahun

Item Pengukuran	Keterangan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
Non-IT KM Tools						
1	<i>Knowledge Cafe</i>	Suatu teknik diskusi untuk bertukar pikiran/pendapat yang di <i>setting</i> dalam suasana yang sangat santai dan informal. Tujuannya agar setiap anggota organisasi mendapat kesempatan dalam berdiskusi diluar batasan-batasan hirarkis organisasi. Bentuk diskusi hanya berupa obrolan dan sharing, tidak ada tempat untuk presentasi dan tanggapan/ <i>feedback</i> .				
2	<i>Knowledge Mapping</i>	Suatu proses mengidentifikasi dan mengkategorisasi aset pengetahuan yang dimiliki organisasi meliputi : <i>people</i> , <i>process</i> , dan <i>service</i> . <i>Tool</i> ini terdiri dari proses pemetaan antara aktor, sumber, aliran, batasan/ruang lingkup dan penyimpanan pengetahuan dalam organisasi. <i>Tool</i> ini berupa bermacam-macam bentuk, bisa berupa gambar, direktori (semacam <i>yellow pages</i>) atau matriks pemetaan aset pengetahuan (baik <i>tacit</i> atau <i>explicit</i>) terhadap proses bisnis organisasi.				
3	<i>Brainstorming</i>	Proses diskusi sederhana untuk menghasilkan ide-ide baru yang <i>out of the box</i> . Dapat juga digunakan untuk mencari beberapa opsi solusi diluar solusi yang 'biasanya'				
4	<i>After Activity Review/</i>	Untuk mengevaluasi dan				

Item Pengukuran		Keterangan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
	<i>Learnig Review</i>	merumuskan <i>lessons learned</i> dari project yang baru saja selesai dilakukan. Bisa juga dilakukan disetiap penyelesaian suatu <i>project event</i> atau <i>milestone</i> . Biasanya berupa jawaban pertanyaan <i>what, why, dan how</i> dari <i>project</i> . Strukturnya berupa diskusi antar anggota tim					
5	<i>KM Maturity Assessment</i>	Suatu survey kuesioner yang dirancang untuk melakukan asesmen awal terhadap kesiapan organisasi dalam menerapkan KM. Sebelum menginisiasi KM, organisasi perlu mengetahui kekuatan dan kelemahannya dalam konteks KM, sehingga organisasi dapat memfokuskan program KM-nya untuk mengisi GAP yang teridentifikasi dari hasil asesmen					
6	<i>Peer Assist</i>	Digunakan oleh <i>team project</i> untuk mendapat asistensi atau konsultasi dari rekan/peers baik internal maupun eksternal (individu, konsultan, rekan bisnis, dll) terkait suatu isu signifikan yang dihadapi tim					
7	<i>Knowledge Competency Plan</i>	Kamus kompetensi organisasi yang berisi daftar kompetensi yang harus dimiliki pegawai dengan tujuan sebagai panduan untuk melakukan pengembangan kompetensi pegawai sesuai kebutuhan organisasi. Terdiri dari daftar kompetensi ideal yang dibutuhkan organisasi dan taraf/level kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai saat ini					
8	<i>Knowledge Taxonomy/ Ontology</i>	Teknik membuat struktur untuk mengorganisasi informasi, dokumen, dan <i>library</i> dalam suatu cara yang konsisten. Struktur ini bertujuan untuk mempermudah manusia untuk bernavigasi, menyimpan dan mencari kembali data/informasi yang dibutuhkan, biasanya berupa sistem klasifikasi hirarkis untuk konsep/istilah dan <i>information tags</i> untuk identifikasi dan kategorisasi elemen konten					
9	<i>Storytelling</i>	Bercerita adalah salah satu hal mendasar dalam interaksi sosial manusia dan menjadi salah satu <i>tool</i> yang efektif untuk mentransfer pengetahuan, terutama					

Item Pengukuran	Keterangan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai	
		pengalaman dan pengetahuan tacit (tersembunyi dalam otak manusia). Informasi dan pengetahuan dikemas dengan improvisasi sedemikian rupa sehingga menjadi seperti cerita dan menarik bagi audiens.					
10	<i>Mentoring</i>	Suatu mekanisme hubungan kerja antara senior dan junior anggota organisasi, yang bertujuan untuk mentransfer pengalaman dan pembelajaran. Senior akan menjadi mentor bagi juniornya dan secara personal akan memberikan nasehat, pengalaman, pelatihan dan promosi bagi karir <i>mentee</i> (murid)-nya					
IT-Enabled KM Tools							
11	<i>Community of Practice (CoP)</i>	Sekumpulan orang yang berbagi perhatian dan minat yang sama dan mencoba belajar bersama melalui interaksi satu sama lain. Dalam konteks KM, CoP dibentuk untuk tujuan berbagi informasi, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian diantara pegawai, terutama dalam bidang pekerjaan yang sama. Bentuknya dapat berupa kerjasama fisik atau <i>virtual</i> tergantung kebutuhan					
12	<i>Expert Locator</i>	Suatu <i>IT tool</i> yang dapat menghubungkan antara orang yang membutuhkan pengetahuan/keahlian tertentu dengan orang yang memiliki pengetahuan/keahlian tersebut. Secara teknis, <i>tool</i> ini berupa semacam <i>yellow pages</i> elektronik atau sistem terotomasi untuk mencari ahli/pakar dibidang tertentu. LinkedIn adalah salah satu contohnya					
13	<i>Virtual Collaborative Software</i>	<i>IT enabler</i> agar orang/user/anggota organisasi dapat bekerja sama dimanapun mereka berada. Biasanya berisi kombinasi antara aplikasi <i>document sharing</i> , <i>collaborative editing</i> dan atau forum diskusi. Walaupun banyak <i>software</i> yang menawarkan <i>tools</i> semacam ini, namun banyak pula organisasi yang merakit sistem mereka sendiri yang dianggap sesuai dengan kebutuhan internal mereka. Contoh : googledoc					

Item Pengukuran		Keterangan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
14	<i>Search Tool</i>	Teknik mengekstraksi informasi dari repositori informasi seperti <i>database</i> , <i>data warehouse</i> dan <i>knowledge base</i> , sesuai kebutuhan. Biasanya menggunakan teknik/algoritma <i>search engine</i> , <i>data mining</i> dan atau <i>business intelligence</i>					
15	<i>Knowledge Base (Wiki, E-Library, E-Learning, etc)</i>	<i>Knowledge base</i> bukan berarti semua pengetahuan organisasi dieksplicitkan dalam bentuk tulisan atau dokumen. <i>Knowledge base</i> berarti mengeksplisitkan pengetahuan tertentu (sesuai key knowledge area organisasi) yang dianggap krusial dan kritis untuk dikembangkan dan diaplikasikan oleh organisasi. <i>Tool</i> ini juga dianggap lebih dinamis daripada <i>database</i> karena pengetahuan didalamnya terus menerus dikembangkan dan diperbaharui sesuai kebutuhan dan perkembangan ilmu yang terkait					
16	<i>Blogs</i>	Suatu <i>website</i> bergaya jurnal pribadi/ <i>diary</i> . Biasanya berisi <i>entry-entry</i> yang dapat berupa cerita, event, informasi, opini, dll. Karakteristiknya (1) konten biasanya linier, fokus terhadap suatu tema/topik tertentu, (2) terdapat mekanisme untuk memberikan komentar atau diskusi terhadap <i>entry</i> dan (3) terdapat indeks elektronik yang memberi tahu orang lain (<i>subscriber</i>) adanya posting atau <i>entry</i> baru					
17	<i>VoIP</i>	Saat ini internet mampu mengirimkan sinyal audio-video antar satu komputer dengan komputer lain, sehingga pengguna dapat melakukan pembicaraan jarak jauh secara tatap muka (<i>video calling</i>), teknologi ini disebut <i>Voice-over Internet Protocol (VoIP)</i>					
18	<i>Knowledge Portal</i>	Sarana berbasis TIK untuk memfasilitasi proses pembelajaran dan transfer pengetahuan (baik <i>tacit</i> maupun <i>explicit</i>) diantara pegawai. Biasanya berisi informasi terstruktur dan kontekstual, terdiri dari jaringan <i>expert</i> dan komunitas praktisi, forum diskusi dan 'ruang' kerja <i>virtual</i> untuk kolaborasi. <i>Knowledge portal</i> yang baik adalah					

Item Pengukuran	Keterangan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
	portal yang berinteraksi disekeliling informasi/pengetahuan yang merupakan <i>key knowledge area</i> dari organisasi. Portal juga harus memiliki <i>champion-champion</i> di tiap sub area untuk mendorong interaksi dan kolaborasi diantara masing-masing komunitasnya					
19	<i>Video Sharing</i> Kemampuan sistem untuk mempublikasikan konten dalam bentuk video untuk audiens yang spesifik. Biasanya juga disediakan tempat untuk berdiskusi . <i>Transfer</i> pengetahuan dalam bentuk audio visual dianggap lebih efisien dalam mentransfer <i>tacit knowledge</i> dibanding <i>chat</i> atau <i>messaging</i>					
20	<i>Document Management System</i> Bertujuan untuk menyediakan suatu cara yang paling efektif dan efisien dalam mengakses suatu dokumen. <i>Key enabler</i> -nya dalah membuat dan memelihara suatu <i>document repository</i> yang memiliki kategorisasi, taksonomi dan metadata yang baik agar dapat mencari dan menemukan informasi yang benar dan tepat waktu					
21	<i>Social Networking Services</i> Sekumpulan orang yang berinteraksi sosial secara <i>virtual</i> . Service yang biasanya disediakan dalam sistem <i>social network</i> adalah (1) fasilitas <i>search</i> untuk menemukan orang yang memiliki minat atau kebutuhan yang sama, (2) fasilitas grup untuk mnegelompokkan orang dalam grup-grup atau subgrup dan tiap grup dapat saling berkomunikasi, (3) fasilitas <i>sharing content</i> , mulai dari dokumen teks sampai dengan audio-video <i>streaming</i>					
22	<i>Virtual Footlocker (VF)</i> Repositori dokumen kursus, pelatihan, dan seminar/konferensi yang terstruktur dan terkontrol untuk komunitas tertentu. Tujuan utamanya adalah untuk memberi akses softcopy dokumen dan modul pelatihan/seminar kepada semua pegawai yang membutuhkan. Dokumen pada VF harus senantiasa di review oleh suatu tim (KM team) agar selalu update dengan materi-materi terbaru sesuai area/topiknya. Masing-masing pegawai dapat					

Item Pengukuran		Keterangan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
		melakukan search, menambahkan dokumen da memberi link web resource yang terkait topik ke dalam VF					
23	<i>Chat</i>	Aplikasi chatting proprietary yang dibuat dan dipelihara oleh sistem internal organisasi, yang khusus untuk diperuntukkan untuk sharing/diskusi tentang hal-hal terkait pekerjaan					
24	<i>Messaging (E-mail, E-Memo, etc)</i>	Aplikasi proprietary yang dibuat dan dipelihara oleh sistem internal yang khusus untuk diperuntukkan untuk sharing/diskusi tentang hal-hal terkait pekerjaan					