

PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM* PADA DINAS SOSIAL PROVINSI SULAWESI SELATAN

APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN THE SOCIAL SERVICES OF SOUTH SULAWESI PROVINCE

Andi Muhammad Idzhar

Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan
email: andiidzhar@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *knowledge management* pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, yang dilihat dari tiga proses dasar atau tahapan penerapan *knowledge management* dalam organisasi yaitu penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan implementasi pengetahuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian kualitatif yang akan menggambarkan bagaimana proses dasar atau tahapan penerapan *knowledge management* pada suatu instansi pemerintah. Metode pengumpulan data yang digunakan, yaitu wawancara, observasi dan telaah dokumen. Penelitian ini melibatkan 13 orang informan yang dipilih berdasarkan pertimbangan pihak-pihak yang paling terlibat dengan mempertimbangkan jabatan strategis dan masa kerja pada Dinas Sosial, khususnya terkait penerapan *knowledge management*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *knowledge management* pada proses atau tahapan penciptaan pengetahuan di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan belum sepenuhnya diterapkan. Adapun aktivitas yang sudah diterapkan dan berjalan rutin, yaitu pertemuan informal dan belajar dengan melakukan (*learning by doing*). Begitupun pada tahapan berbagi pengetahuan juga belum sepenuhnya diterapkan di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, hanya aktivitas penggunaan media interaktif yang sudah berjalan dengan baik. Dan terakhir, pada proses atau tahapan penerapan atau implementasi pengetahuan (*knowledge implementation*) di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan hampir semuanya belum diterapkan, meskipun ada beberapa aktivitas yang sudah terlaksana pada tahapan ini, namun peneliti menganggap hal tersebut belum dilaksanakan secara khusus dan maksimal, seperti aktivitas penilaian infrastruktur dalam bentuk pendataan kebutuhan peralatan dan perlengkapan, dan pemberian *reward system*.

Kata Kunci : *Knowledge Management*, Penciptaan Pengetahuan, Berbagi Pengetahuan, dan Implementasi Pengetahuan

Abstract

This research aims to analyze the implementation of knowledge management in the social service of south Sulawesi province, which seen from three basic processes or stages of implementing knowledge management in organization, i.e. knowledge creation, knowledge sharing, and knowledge

implementation. The research method used in this research was qualitative descriptive, that is qualitative research will describe how the basic process or stages of implementing knowledge management in government agencies. The data collection methods used were interviews, observation, and review documents. This research involved 13 informants who were selected based on the considerations of the most parties that involved by considering strategic position and tenure in the social service, especially regarding the implementation of knowledge management. The results indicated that the implementation of knowledge management in process or stages of knowledge creation in the social service of south Sulawesi province was not fully implemented. The activities that have been implemented and done regularly, that is informal meetings and learning by doing. Likewise, the knowledge sharing stage has not been fully implemented in the social service of south Sulawesi province, only the activity of using interactive media has been going well. And last, almost all of the knowledge implementation in the social service of south Sulawesi province has not been implemented, although there are several activities have been done on these stages. However, researcher assume that has not been done in particular and optimally, such as infrastructure assessment activities in form of data collection on equipment needs and giving reward system.

Key Words : *Knowledge Management, Knowledge Creation, Knowledge Sharing, and Knowledge Implementation*

PENDAHULUAN

Penerapan *knowledge management* pada organisasi sebagai aset utama akan mendorong organisasi menjadi lebih inovatif, yang berdampak pada daya saing, sehingga menjadi lebih kompetitif. Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah semakin sadar akan pentingnya mengelola aset pengetahuan sebagai upaya mendorong cita – cita reformasi birokrasi.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) merupakan keseriusan pemerintah dalam mewujudkan “*Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025*”. Namun demikian, sosialisasi peraturan

tersebut tampaknya tidak berhasil hingga pada level pemerintah daerah. Hal tersebut dapat dilihat pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan unit kerja Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang juga termasuk salah satu *pilot project* pelaksanaan reformasi birokrasi yang terdapat pada lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 96 Tahun 2013.

Telah lebih dari 7 tahun pasca dikeluarkannya Permenpan-RB Nomor 14 Tahun 2011. Oleh karena itu, seyogianya penerapan manajemen pengetahuan telah menyatu dalam aktivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Sebagai contoh, Bidang Rehabilitasi Sosial terdiri dari tiga seksi,

yaitu: Seksi Rehabilitasi Sosial Anak; Seksi Rehabilitasi Sosial Penyandang Disabilitas dan Lansia; dan Seksi Rehabilitasi Tuna Sosial, Korban Perdagangan Orang, dan Rehabilitasi Lainnya. Selain itu, setidaknya dari 26 jumlah Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS), terdapat 13 PPKS yang ditangani oleh satu Bidang, yakni Bidang Rehabilitasi Sosial. Oleh karena itu, penanganan masalah sosial merupakan hal yang kompleks dan saling berkaitan antara tiap seksi. Sehingga, diperlukan pengelolaan pengetahuan yang baik agar segala urusan Rehabilitasi Sosial di berbagai penanganan sosial dapat selaras. Akan tetapi, dari pelaksanaannya terlihat beberapa masalah terkait dengan tiga proses dasar dalam penerapan *knowledge management*.

Kegiatan pelatihan ataupun sosialisasi relatif sedikit untuk skala Bidang Rehabilitasi Sosial dengan jumlah pegawai 27 orang, terlebih kegiatan tersebut tidak pernah diselenggarakan sendiri oleh Bidang Rehabilitasi Sosial atau bahkan Dinas Sosial dalam rangka pengembangan sumber daya manusianya. Melainkan hanya menugaskan beberapa pegawai untuk menghadiri undangan dari instansi/organisasi lainnya. Selain itu, pegawai yang sudah mengikuti sosialisasi tadi seharusnya menyampaikan atau

membagikan pengetahuan baru yang didapatkannya, tidak hanya kepada internal seksinya akan tetapi juga antara berbagai seksi yang terkait dengan tugas dan fungsinya, mengingat bahwa setiap tugas seksi yang ada memiliki keterkaitan dengan seksi lainnya, sehingga dibutuhkan kolaborasi pengetahuan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi agar tidak terjadi tumpang tindih kegiatan, ego sektoral, maupun saling lempar urusan tugas dan fungsi.

Selain masalah jaranganya dilakukan pertemuan atau diskusi untuk saling bertukar pikiran dan pengalaman mengenai pelaksanaan tugas-tugas, minimnya dokumen tentang aturan atau mekanisme kerja sebagai pedoman bagi staf dalam melaksanakan tugas, termasuk pula rendahnya pendokumentasian hasil rapat atau pertemuan. Masalah penciptaan pengetahuan kian kompleks dengan penugasan pegawai yang mengikuti kegiatan pelatihan hanya beberapa pegawai, bahkan hanya pegawai tertentu yang ditunjuk berulang-ulang.

Terkait dengan proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), hanya terdapat satu unit komputer pada setiap seksi sebagai sarana penyimpanan pengetahuan, sehingga sangat sulit untuk mengaksesnya dikarenakan media tersebut sering digunakan untuk mengerjakan tugas

yang bersifat administratif. Tidak hanya melalui media, bahkan pengetahuan dalam bentuk dokumen pun sangat sulit diperoleh, baik hasil rapat, diskusi, maupun hasil sosialisasi dan pelatihan. Hasil pengetahuan dari pelatihan dan sosialisasi yang diikuti oleh pegawai tidak didokumentasikan dengan baik, sehingga sulit untuk dibagi kepada pegawai lainnya. Selain itu rendahnya minat berbagi pengetahuan antara pimpinan maupun staf baik pada Bidang Rehabilitasi Sosial maupun Dinas Sosial itu sendiri.

Tidak berhenti pada masalah tersebut di atas, terkait dengan proses implementasi pengetahuan (*knowledge implementing*) yang terlihat diantaranya adalah tidak adanya sistem penghargaan atau kompensasi bagi staf yang mendukung pelaksanaan penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi, padahal penghargaan khusus dari organisasi dapat memberikan motivasi bagi staf untuk mau belajar menciptakan pengetahuan dan mau membagi pengetahuannya. Selanjutnya, masalah dengan ketersediaan waktu bagi staf untuk belajar, baik melalui sarana formal maupun informal, tidak pernah dilakukan audit tentang aset pengetahuan apa yang dimiliki dan dibutuhkan oleh organisasi, serta belum adanya terbentuk semacam tim, yang bertugas sebagai

pelopor atau pengelola manajemen pengetahuan.

Berbagai masalah yang nampak terjadi pada Bidang Rehabilitasi Sosial memberikan gambaran bahwa proses penerapan manajemen pengetahuan belum berjalan dengan optimal. Karena itu, proses penerapan manajemen pengetahuan penting untuk diteliti dengan mendalami sejauh mana proses dasar atau tahapan dalam penerapan manajemen pengetahuan pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk melihat proses tersebut, maka peneliti menggunakan konsep tiga proses dasar atau tahapan dalam penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang dijelaskan oleh Liebowitz dan juga terdapat dalam PermenpanRB 14 Tahun 2011 yaitu penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan penerapan pengetahuan (*knowledge implementation*).

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka peneliti merumuskan judul yaitu: “Penerapan *Knowledge management System* pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan”. Dengan latar belakang penelitian yang telah diuraikan maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan *knowledge management* pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Tujuannya untuk memahami fakta tentang apa yang dialami oleh subjek/pelaku penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain - lain. Dalam penelitian ini akan dideskripsikan proses dasar penerapan *knowledge management*.

Metode penelitian deskriptif dipilih karena lebih fokus terhadap masalah yang benar - benar terjadi. Data yang diperoleh bisa bersumber dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, video, serta dokumen pendukung lainnya. Selain alasan tersebut, peneliti juga mempunyai beberapa pertimbangan-pertimbangan. Pertama, menggunakan metode kualitatif lebih memungkinkan apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan informan. Ketiga, metode ini lebih peka dan dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah : 1) Wawancara, peneliti melakukan wawancara dengan sumber-sumber data. Wawancara akan dilakukan dengan

terbuka, dengan menggunakan bantuan alat pencatat dan alat rekam. Teknik mencatat dan merekam dalam wawancara dipilih oleh peneliti agar meminimalisir kehilangan informasi yang disampaikan oleh informan, mengingat penelitian ini hendak mencari informasi yang betul-betul mendalam tentang penerapan *knowledge management*. Peneliti juga menggunakan daftar pertanyaan sebagai pedoman dalam melakukan wawancara kepada para informan, namun terlepas dari daftar pertanyaan yang telah disiapkan, juga dimungkinkan peneliti menambah pertanyaan jika memang dibutuhkan untuk menggali lebih dalam informasi yang diperoleh dari informan. 2) Observasi, untuk mendukung data yang didapat dari metode wawancara, peneliti juga melakukan pengamatan langsung mengenai fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan dalam aktivitas *knowledge management* di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Dengan pengamatan dan pengindraan, peneliti akan berusaha melihat berbagai kegiatan yang terkait aktivitas *knowledge management*. Setiap hasil pengamatan akan dicatat dan direkam/difoto sebagai bahan analisis selanjutnya. 3) Telaah Dokumen, dilakukan dalam bentuk evaluasi terhadap dokumen-dokumen yang terkait dengan subjek

penelitian ini, baik berupa buku, kebijakan maupun dokumen lain dari Dinas Sosial. Untuk metode wawancara, informan ditentukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu tidak berdasarkan keacakan, wilayah atau stratifikasi, tetapi berdasarkan adanya pertimbangan untuk target tertentu. Peneliti mempertimbangkan pihak-pihak yang paling terlibat dan memiliki hubungan kerja dengan Dinas Sosial, khususnya terkait penerapan *knowledge management*, terdiri dari 13 orang informan dengan uraian sebagai berikut : Kepala Dinas Sosial, Sekretaris Dinas Sosial, Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial, Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Hukum beserta 1 orang Analis Kinerja, Kepala Seksi Jaminan Sosial Keluarga beserta 1 orang Analis Pelayanan Sosial, Kepala Seksi Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil beserta 1 orang Pengelola Data Bantuan Sosial, Kepala Seksi Penanganan Fakir Miskin Perkotaan beserta 1 orang Penyusun Pemberian Bantuan Teknis, dan Kepala Seksi Rehabilitasi Sosial Anak beserta 1 orang Analis Pelayanan Sosial. Selain itu, peneliti juga melakukan pengamatan aktivitas kerja pada Dinas Sosial sebagai bentuk observasi terhadap penerapan *knowledge management*. Untuk data sekunder, peneliti melihat pendukung

aktivitas *knowledge management* melalui dokumen rancangan program dinas sosial tahun 2020, dokumen laporan pelaksanaan kegiatan, dokumen rekap rencana umum pengadaan tahun 2020.

Pada setiap tahapan penelitian akan dilakukan analisis data kualitatif secara interaktif dan berkelanjutan hingga proses pengumpulan data selesai dan dilalui, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data menjadikan data jenuh.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik informan berdasarkan jenis kelamin menggambarkan keterwakilan laki-laki dan perempuan dalam memandang *knowledge management* yang dilakukan pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Dari keterwakilan ini tidak menutup kemungkinan adanya cara pandang yang berbeda.

Tabel 1
Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Laki-Laki	8	62
2	Perempuan	5	38
Jumlah		13	100

Sumber : Penelitian, Agustus 2020

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa informan dalam penelitian ini adalah sebanyak 13 orang (100%), yang terdiri dari

laki-laki sebanyak 8 orang (62%) dan Informan perempuan sebanyak 5 orang (38%).

Karakteristik Informan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan informan memiliki pengaruh dalam mengelola manajemen pengetahuan, baik itu dari kemampuan penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan, maupun implementasi pengetahuan itu sendiri. Pendidikan yang tinggi seharusnya mampu mengelola pengetahuan yang lebih baik dibanding Pendidikan yang lebih rendah

Tabel 2
Karakteristik Informan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Strata Dua (S2)	7	54
2	Strata Satu (S1)	2	15
3	Diploma Empat (D.IV)	4	31
Jumlah		13	100

Sumber : Penelitian, Agustus 2020

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa mayoritas informan memiliki tingkat pendidikan yaitu Strata Dua (S2) sebanyak 7 orang (54%), kemudian tingkat pendidikan Strata Satu (S1) sebanyak 2 orang (15%) dan untuk tingkat pendidikan Diploma Empat (D.IV) setara S1 sebanyak 4 orang (31%).

Pada dasarnya, data merupakan keterangan yang memuat informasi dan

dapat dijadikan dasar dari sebuah kajian. Namun informasi masih bersifat abstrak apabila belum dilakukan pengolahan data secara menyeluruh, sehingga dapat menghasilkan informasi yang valid. Sebelum melakukan analisis dilihat dari tiga proses dasar sebagaimana yang dimaksud dalam tujuan dari penelitian ini, akan dilakukan pemetaan data, baik itu data utama maupun data pendukung, yang diharapkan memberikan petunjuk mengenai gambaran aktivitas *knowledge management* pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Wawancara

Pertemuan informal menurut Kepala Seksi Penanganan Fakir Miskin Perkotaan :

“Pertemuan secara informal sering kita lakukan. Ada kegiatan maupun tidak ada, pertemuan informal yang paling mudah untuk dilakukan, karena tidak perlu secara resmi, cukup kita bicara santai untuk hanya sekedar bertanya maupun untuk kita lakukan tukar pikiran, itu paling sering dan paling mudah dilakukan”.

Pertemuan formal menurut Analis Kinerja pada Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Hukum :

“Kita sering juga lakukan, hanya saja itu tidak diatur bahwa harus tiap bulan, karena kami mengadakan rapat tentu jika ada hal genting yang akan dilakukan atau ada hal-hal yang menjadi penting untuk diketahui dan dibicarakan bersama”

Pendidikan dan Pelatihan menurut Kepala Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan :

“Jadi sebenarnya di Dinas Sosial mestinya kalau kita konsisten dengan aturan perundang – undangan yang ada di dalam berbagai ketentuan mengenai posisi dan fungsi Dinas Sosial, mestinya kan Dinas Sosial ini betul – betul harusnya disupport dengan anggaran. Berbagai hal kemudian memang kita agak sedikit terbatas dipersoalan, katakanlah pelatihan, kegiatan – kegiatan sosialisasi karena faktor keterbatasan anggaran. namun di dalam program kita itu tetap bagaimana kemudian mencoba mengajukan permohonan anggaran untuk pelatihan – pelatihan dan bimbingan – bimbingan teknis khususnya dalam rangka pelaksanaan tugas – tugas pokok fungsi Dinas Sosial”.

Pendokumentasian notulen/rapat menurut Analis Kinerja pada Sub Bagian Umum, Kepegawaian, dan Hukum :

“Sepertinya ada, tapi biasanya kan kalau ada rapat, palingan dicatat apa saja yang mau dilakukan, nantinya setelah dilakukan itu, selesai, tidak ada lagi. Jadi bukan untuk disimpan dengan tersusun rapi, hanya untuk pribadi saja kalau ada perintah, setelah itu sudah tidak digunakan lagi”

Penyusunan konsep dan mekanisme kerja dalam bentuk dokumen kerja menurut Analis Pelayanan Sosial pada Seksi Rehabilitasi Sosial Anak :

“Biasanya sudah ada yang ditugaskan untuk menyusun konsep. Jadi hanya yang ditugaskan sama atasan langsung yang tau itu konsep,

malahan justru tidak pakai mekanisme tertulis, siap perintah saja, karena yang punya SOP hanya kegiatan yang memang sudah ada dalam DPA, sedangkan banyak kegiatan – kegiatan lain yang langsung saja dikerjakan tanpa alur, tiba masa saja, siapa yang ada di situ”.

Penyusunan dokumen laporan pelaksanaan kegiatan menurut Analis Kinerja pada Sub Bagian Umum, Kepegawaian, dan Hukum :

“Sama halnya dengan penyusunan konsep, hanya saja ini laporan pelaksanaan kegiatan itu kan sudah berulang dilakukan, sudah ada memang yang punya bagian untuk kerjakan itu, jadi kalau sudah dilaksanakan kegiatan pasti langsung dikerjakan sama yang punya tugas untuk kerjakan itu”.

Penyusunan sistem *knowledge management* menurut Kepala Seksi Jaminan Sosial Keluarga pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan :

“Belum ada penyusunan seperti itu dilakukan dikantor ini, kita ini bekerja sesuai porsi dan tugasnya masing – masing saja. Kalau diseksiku, kita memang pernah menerapkan di sini inhouse training, jadi dihari jumat atau dihari tertentu kita belajar bersama, teman-teman yang pernah misalnya mendapatkan diklat-diklat di tempat lain, tiba disini mereka akan melakukan transfer knowledge. Jadi kita buka kelas inhouse training”.

Pertukaran dokumen kerja antar pegawai menurut Kepala Bidang

Rehabilitasi Sosial Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan:

“Dalam hal ini Dinas Sosial dalam melaksanakan tugas dan fungsi tentu dibutuhkan budaya etos kerja dan budaya kearifan lokal agar sistem pengalihan pengetahuan antara ASN di dinsos terimplementasi dengan baik. Secara teknis pun, dalam hal berbagi tidak harus dengan data fisik melainkan secara lisan menjadi efisien dalam hal manajemen waktu”.

Pengamatan dan pembacaan dokumen serta olah pikir pembelajaran menurut Penyusun Pemberian Bantuan Teknis pada Seksi Penanganan Fakir Miskin Perkotaan :

“Biasanya kita cari tau dulu sumbernya dari mana, terus kita tanyakan apa maksudnya, atukah kita saling diskusi ditanyakan langsung sama yang kompeten terhadap itu dokumen yang mau ditindaklanjuti. Kadangkala juga dikonsultasikan langsung sama pimpinan. Makanya itu diruanganku lebih banyak pertemuan-pertemuan informalnya, artinya untuk hal-hal yang baru didiskusikan, sama – samaki bicarakan, jadi banyak masukan”.

Belajar dengan melakukan (*learning by doing*) menurut Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian, dan Hukum Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan :

“Jadi ini yang paling penting, pengalaman saya, bagaimana ASN itu, personalia itu, terdorong untuk mencari sesuatu pengetahuan, ya berikan tugas. Akan terbangun sendiri, dia akan memaksa, dia akan memacu dirinya untuk mencari tahu,

agar apa yang menjadi tugasnya itu bisa maksimal dalam peraturan. Kalau hanya sekedar diedukasi saja, mungkin bisa, tapi lamban. Tapi untuk mempercepat agar personalia itu bisa memberdayakan dirinya secara otodidak, berikan tugas, pasti masuk itu. Jadi pintar-pintarnya seorang pimpinan/atasan merangsang mereka dengan tugas apa saja, apakah itu sesuai skpnya atau tugas – tugas lain dengan maksud itu”.

Mendesain ruang percakapan menurut Analis Kinerja pada Sub Bagian Umum, Kepegawaian, dan Hukum :

“Untuk kantor ini saya rasa memadai, ada ruang rapat, ada aula, terus di seksi masing – masing saya rasa juga memungkinkan untuk melakukan percakapan, karena kalau tidak memungkinkan untuk percakapan, tidak mungkin juga berjalan kegiatannya masing – masing. Hanya saja mungkin berbeda, karena kami di kepegawaian memang ada meja rapat khusus untuk pertemuan. Jadi sangat memadai kalau untuk sekedar berbincang atau diskusi”.

Penggunaan blog pribadi / institusi menurut Kepala Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan :

“Memang kemudian ke depan kita berupaya untuk teman – teman di Dinas Sosial terus mengembangkan kemampuan dibidang IT, untuk kemudian bisa secara evolusi ke depan yang diharapkan agar dokumen itu tidak lagi menumpuk tinggi, tapi sudah dilakukan semuanya secara digital. Kira – kira seperti itulah”.

Penggunaan media interaktif menurut Penyusun Pemberian Bantuan

Teknis pada Seksi Penanganan Fakir Miskin Perkotaan :

“Sekarang ini pandemi lagi tinggi sekali intensivitas penggunaannya, email, WA, aplikasi daring. Tapi itu untuk keluar, maksudnya bukan internal dinsos, kadang-kadangji, karena biasanya secara langsungji, kan kadang kalau data via emailji”.

Publikasi dokumentasi hasil pertemuan Menurut Pengelola Data Bantuan Sosial pada Seksi Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil :

“Kadang kala materi ada yang dishare, tapi kalau hasil resume dari apa yang dia dapatkan sepertinya belum ada. Misalnya kemarin ada yang ikuti pelatihan, biasa dibagikan lewat group bidang, tapi kalau secara umum Dinas Sosial tidak begitupi, masih kuranglah”.

Penilaian infrastruktur menurut Kepala Seksi Jaminan Sosial Keluarga Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan :

“Seharusnya ada hal seperti itu, seluruh kantor kan diwajibkan untuk itu. Tapi saya tidak melihat secara general, itu mungkin ada tapi tidak diterapkan”.

Mendesain *knowledge management system* menurut Penyusun Pemberian Bantuan Teknis pada Seksi Penanganan Fakir Miskin Perkotaan :

“Terbatas sekali, kadang kita mau melakukan sesuatu juga tapi terbatas dengan infrastruktur. Disini juga tidak ada yang namanya audit pengetahuan begitu, pokoknya sapu rata saja, justru dituntut untuk tau semua. Apalagi tidak ada tim

manajemen pengetahuan disini, jadi tidak ada yang begitu diterapkan”.

Pengembangan Menurut Kepala

Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan :

“Secara khusus kita memang belum melaksanakan mekanisme dalam menerapkan manajemen pengetahuan itu. Jadi kalau hanya sekedar mengimplementasikan pengetahuan yang ada secara umum, tentu yang pertama bagaimana kemudian responsif terhadap kondisi sosial masyarakat. Jadi kalau teman – teman semua responsif, saya kira semua persolan sosial bisa teman – teman hadapi dengan pengetahuan yang ada, jadi ada hal-hal yang bisa dilakukan tanpa harus menunggu perintah pimpinan lagi. Tinggal bagaimana kemudian melaporkan secara resmi seperti apa kondisi di lapangan”.

Evaluasi Menurut Penyusun

Pemberian Bantuan Teknis pada Seksi Penanganan Fakir Miskin Perkotaan :

“Tidak ada yang dievaluasi selain evaluasi kegiatan. Tapi pasti pimpinan sendiri tau evaluasinya untuk stafnya, pimpinan menilai sendiri. Karena pasti dari dia menilai sendiri, makanya dia tau siapa yang bisa disuruh untuk kerja yang ini”.

Observasi

Aktivitas Diskusi Pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat pada kegiatan pertemuan informal yang bentuknya diskusi dan tukar pendapat serta pengalaman sudah menjadi kebiasaan dan sangat lazim dilakukan oleh para pegawai. Sebelumnya, aktivitas ini tidak lagi dilakukan karena adanya wabah pandemi covid-19, namun setelah keadaan

berangsur-angsur membaik, sudah mulai terlihat adanya aktivitas diskusi dengan bertemu secara langsung.

Untuk pertemuan formal, hanya terdapat pertemuan yang dilakukan secara internal baik itu seksi maupun bidang. Berdasarkan pengamatan peneliti, aktivitas pertemuan formal yang dilakukan merupakan pertemuan rapat internal Bidang Pemberdayaan Sosial dalam rangka evaluasi pemberdayaan komunitas adat terpencil. Hal tersebut menunjukkan bahwa hanya diselenggarakan rapat apabila akan ada perihal tugas maupun kegiatan yang akan ditindaklanjuti atau dilaksanakan. Sama halnya pertemuan antar pegawai secara keseluruhan lingkup Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yang hanya dilakukan dalam rangka lepas sambut sekretaris dinas yang sekaligus sebagai pelaksana tugas kepala Dinas Sosial. Artinya tidak ada pertemuan formal yang dilaksanakan secara rutin dan berkala untuk kepentingan organisasi.

Pengamatan selanjutnya, aktivitas pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial melalui undangan sosialisasi dalam bentuk daring, sebagaimana merupakan dampak dari pandemi covid-19. Adapun berdasarkan pengamatan peneliti, bahwa tidak adanya proses pertukaran informasi setelah

mengikuti sosialisasi ini, bahkan materi ataupun pengetahuan yang didapatkan tidak didokumentasikan dengan baik. Disamping itu, dapat dilihat bahwa catatan notulensi ketika mengikuti rapat maupun pertemuan hanya didokumentasikan secara pribadi. Sehingga pegawai tidak dapat melihat secara langsung selain harus menanyakan kepada yang bersangkutan. Hal tersebut menggambarkan bahwa belum adanya metode pendokumentasian hasil pertemuan yang diatur secara sistematis yang dapat diakses oleh pegawai .

Pengamatan selanjutnya berkaitan dengan penyusunan mekanisme kerja yang dilakukan pada Dinas Sosial. Dari observasi yang dilakukan peneliti, mekanisme kerja yang dibuat oleh Dinas Sosial hanya berupa SOP yang berfokus pada kegiatan di DPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) saja, namun kegiatan – kegiatan lainnya tidak ditemukan adanya mekanisme kerja sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas. Untuk pendokumentasian, terlihat pula bahwa dokumen laporan pelaksanaan kegiatan menumpuk dan hanya disimpan di meja masing – masing pegawai yang mengerjakan. Lebih lanjut ketika mengamati dokumen tersebut, ternyata benar bahwa laporan kegiatan yang ada hanya menyesuaikan dengan pelaksanaan

kegiatan yang terdapat pada DPA, sehingga kegiatan yang tidak berdasarkan DPA ataupun perintah langsung hanya dilaporkan secara lisan kepada atasan.

Selanjutnya, aktivitas pertukaran dokumen antar pegawai terlihat staf pada sub bagian program membutuhkan data penerima manfaat program keluarga harapan, sehingga secara langsung menemui staf yang menyimpan data tersebut pada seksi jaminan sosial keluarga. Maka berdasarkan pengamatan peneliti, terlihat bahwa aktivitas pertukaran dokumen kerja dilakukan secara langsung ketika dibutuhkan tanpa adanya mekanisme yang mengatur. Bahkan dokumen yang berbentuk materi maupun laporan hasil diklat hanya disimpan di dalam komputer masing – masing. Sehingga informasi secara rinci harus ditanyakan terlebih dahulu kepada yang bersangkutan.

Untuk aktivitas pengamatan dan olah pikir pembelajaran, terlihat pegawai yang menerangkan dokumen dan pegawai yang mengamati dokumen. Staf yang belum mahir akan melihat dan mengamati bagaimana mengerjakan tugas dengan melihat cara kerja rekan-rekannya. Sehingga dapat dikatakan telah terjadi aktivitas pengamatan dan pembacaan dokumen dengan cara bertanya kepada rekan sejawat yang lebih ahli.

Pengamatan berikutnya dengan melihat pegawai pada seksi rehabilitasi sosial anak yang sedang menyusun arah kebijakan dukungan kerjasama terhadap UNICEF. Dari hasil observasi, tidak terlihat adanya petunjuk yang diberikan oleh atasan melainkan hanya diberikan tugas untuk menyusun konsep tersebut. Sehingga, hal ini merupakan aktivitas belajar dengan melakukan (*learning by doing*) karena hanya meraba-raba dalam menyusun format yang diperintahkan. Sejalan dengan wawancara informan, bahwa tugas – tugas yang ada sebagian besar dilakukan secara langsung tanpa diketahui atau pernah dilakukan sebelumnya.

Aktivitas berikutnya pada penerapan *knowledge management* adalah tahapan berbagi pengetahuan, dapat dilihat ruang kerja pegawai di bagian keuangan dan bagian umum Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Dari pengamatan peneliti terlihat bahwa ruang kerja pegawai juga digunakan sebagai tempat diskusi dan bertukar pikiran, sehingga tidak terdapat ruang khusus yang disiapkan untuk berbagi pengetahuan. Namun demikian, kedua ruangan tersebut masih lebih layak jika dilihat dari ukurannya ketimbang ruangan pada seksi lain yang jauh lebih sempit.

Berbicara mengenai ruangan, terlihat ruang tunggu bidang perlindungan

dan jaminan sosial yang juga biasanya digunakan untuk melakukan diskusi ringan atau bertukar pikiran antar pegawai, hanya saja saat dilakukan pengambilan gambar tidak ada pegawai yang melakukan aktivitas ini dikarenakan wabah pandemi *corona virus disease 19*.

Selanjutnya, berbagi pengetahuan dapat dilihat dengan adanya website Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan sebagai sarana berbagi informasi yang dapat diakses di laman dinsos.sulselprov.go.id/. Dari hasil pengamatan terlihat yang diinformasikan hanya berita mengenai aktivitas atau kegiatan secara umum yang dilakukan Dinas Sosial. Oleh karena itu, blog institusi belum dapat menjadi penunjang bagi pegawai untuk mendapatkan pengetahuan baru. Selain itu, masih banyak informasi yang belum mendapatkan pembaharuan seperti struktur organisasi, data pejabat, program kerja, dan menu lainnya pada laman tersebut. Namun terlepas dari belum adanya blog sebagai sarana berbagi pengetahuan, media interaktif merupakan aktivitas yang paling sering dilakukan. Terdapat *whatsapp group* dan akun *instagram* Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan sebagai media interaktif yang digunakan antar pegawai. Dari pengamatan peneliti, *group whatsapp* adalah aplikasi yang paling sering

digunakan untuk membagi informasi seputar kegiatan, undangan, berita ataupun kejadian – kejadian di lapangan, serta tugas – tugas untuk segera di tindaklanjuti.

Untuk aktivitas publikasi dokumentasi hasil rapat, seminar, pelatihan, terlihat adanya papan informasi yang menjadi tempat publikasi berbagai informasi penting. Dari pengamatan yang dilakukan peneliti, dokumen yang dipublikasi hanya berupa informasi umum yang langsung ditujukan kepada pegawai, seperti aturan pakaian, jadwal petugas satgas, aturan paraf berjenjang, aturan-aturan teknis lainnya, hingga jadwal pelaksana upacara saat sebelum pandemi covid-19 terjadi. Sedangkan dokumen misalnya berupa materi hasil dari pelatihan hanya disimpan dalam komputer seksi masing – masing saja, bahkan laptop pribadi.

Dokumen

Dokumen merupakan data pendukung dalam penelitian ini yang diharapkan menjadi dasar dalam menarik beberapa kesimpulan dalam aktivitas *knowledge management* pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yaitu, Dokumen Rencana Kegiatan Dinas Sosial Tahun 2020, Dokumen ini merupakan daftar rencana kegiatan secara sederhana yang akan dilaksanakan oleh Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2020.

Dokumen ini dimaksudkan untuk melihat keterkaitan kegiatan terhadap penciptaan pengetahuan, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Dinas Sosial. Adapun sumber dokumen ini diperoleh dari Sub Bagian Program Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan rencana kegiatan sebelum adanya wabah covid-19 sebagaimana terlampir dalam penelitian ini.

Selanjutnya, dokumen laporan pelaksanaan kegiatan. Dokumen ini merupakan satu contoh bentuk laporan kegiatan yang terdapat pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Dokumen ini sebagai data pendukung untuk melihat sejauhmana laporan pelaksanaan kegiatan dilakukan yang kemudian akan dikaji pada sub pembahasan analisis data. Adapun sumber dokumen ini diperoleh dari seksi rehabilitasi sosial anak Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Terakhir, Dokumentasi Rekap Rencana Umum Pengadaan. Dokumen ini merupakan rekap rencana umum pengadaan pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2020. Dokumen ini dimaksudkan untuk melihat seberapa jauh analisis infrastruktur menyesuaikan knowledge management dengan strategi organisasi. Adapun sumber dokumen ini diperoleh dari Sub Bagian Umum Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, serta

melihat langsung pada laman <https://sirup.lkpp.go.id/>

PEMBAHASAN

Sosialisasi

Pertemuan informal merupakan aktivitas pertama yang dilakukan sebagai sarana penciptaan pengetahuan. Pertemuan informal dapat berupa aktivitas diskusi, tukar pendapat dan pengalaman. Dari hasil wawancara dengan para informan Dinas Sosial, dapat disimpulkan bahwa aktivitas pertemuan informal, yang bentuknya diskusi dan tukar pendapat dan pengalaman sudah menjadi kebiasaan dan sangat lazim dilakukan oleh para staf dan pimpinan. Hampir setiap kali mereka menemui masalah di tempat kerja, pejabat dan staf saling bertukar pendapat dan pengetahuan. Selain itu, beberapa petikan wawancara menunjukkan bahwa kegiatan diskusi bebas sangat mudah dilakukan, terutama bila ada kegiatan yang akan dilakukan. Penugasan tugas dapat dilakukan dengan cepat secara lisan tanpa menunggu waktu yang tepat untuk pertemuan formal. Pertemuan informal juga dapat diamati pada obesrvasi yang mana aktivitas tersebut bisa dilakukan oleh para pegawai dalam berbagi pengalaman kapan saja tanpa harus berada pada tempat tertentu.

Kecenderungan dan kenyamanan pegawai Dinas Sosial untuk melakukan pertemuan informal merupakan cerminan bahwa pertemuan informal memiliki keunggulan, yaitu dapat dilangsungkan dan berlangsung dimana pun. Pertemuan tatap muka yang berlangsung meskipun dalam bentuk yang informal dan alamiah, tetap mampu menjamin terjadinya proses penciptaan pengetahuan yang lahir dari hasil interaksi dalam bentuk tukar pikiran, pendapat, ide, gagasan maupun magang (Nawawi, 2012:7).

Selanjutnya, aktivitas pertemuan formal dalam bentuk rapat atau pertemuan bulanan khususnya di lingkup Dinas Sosial sangat jarang dilaksanakan. Meskipun ada, hal tersebut tergantung dari kebijakan seksi atau bidang masing-masing, tidak diatur secara khusus mengenai rapat berkala untuk lingkup Dinas Sosial. Hal tersebut juga diakui oleh informan lain, secara umum mengatakan pelaksanaan rapat tergantung pada keinginan internal masing-masing sektor. Disamping itu berdasarkan pengamatan peneliti, dimana rapat hanya dilakukan oleh internal bidang pemberdayaan sosial, sedangkan pertemuan formal lingkup Dinas Sosial hanya diselenggarakan ketika ada acara atau penyampaian tertentu untuk diketahui bersama.

Ketika mewawancarai kepala Dinas Sosial, lebih lanjut beliau mengungkapkan bahwa ke depan pertemuan formal secara berkala sangat penting untuk dilakukan. Menurutnya, hal tersebut perlu dikembangkan karena merupakan sebuah peluang untuk membuka ruang bagi staf dalam menambah pengetahuan.

Proses penciptaan pengetahuan selanjutnya adalah aktivitas pendidikan dan pelatihan. Dalam sebuah organisasi, pendidikan dan pelatihan diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga seharusnya menjadi agenda penting untuk diselenggarakan dalam upaya peningkatan organisasi. Namun berdasarkan wawancara yang dilakukan, menurut beberapa informan tidak adanya upaya Dinas Sosial untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya sendiri. Bahkan untuk menambah wawasan, pegawai diikutkan dalam kegiatan bimbingan teknis yang seharusnya diselenggarakan untuk masyarakat, akan tetapi menyisipkan stafnya menjadi peserta sekaligus panitia. Hal tersebut tentu menjadi tidak efektif, karena sambil mendengarkan bimbingan yang sedang berlangsung, juga harus bertindak sebagai panitia penyelenggara.

Meski demikian, hal ini diakui oleh kepala Dinas Sosial, menurutnya

keterbatasan anggaran menjadi kendala dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Dinas Sosial. Oleh karena itu, untuk menyaingi adanya peningkatan keterampilan bagi pegawai Dinas Sosial, maka tetap dilakukan penganggaran bimbingan teknis dan sosialisasi yang mana selain ditujukan kepada sasaran juga dapat menambah pengetahuan bagi pegawainya sendiri. Sehingga dalam pengembangan pengetahuan, diharapkan pegawai mampu menyesuaikan dengan keadaan dan keterbatasan.

Mengamati dokumen rencana kegiatan Dinas Sosial tahun 2020, memang terlihat bentuk kegiatan yang direncanakan hanya berfokus pada sosialisasi dan bimbingan teknis bagi masyarakat ataupun penerima manfaat, tidak terlihat adanya kegiatan peningkatan sumber daya manusia bagi pegawainya. Maka dari semua data yang ada, dapat disimpulkan bahwa aktivitas pendidikan dan pelatihan pada Dinas Sosial, masih kurang atau minim. Penyebabnya secara umum adalah keterbatasan alokasi anggaran pendidikan dan pelatihan.

Eksternalisasi

Aktivitas selanjutnya yaitu pendokumentasian notulen rapat atau pertemuan. Menurut beberapa informan,

pencatatan hasil pertemuan sering dilakukan, hanya saja pertemuan secara formal berupa rapat tidak dilakukan secara berkala, sehingga pencatatan yang ada bersifat sementara karena rapat – rapat yang dilaksanakan hanya ketika ada kegiatan yang akan ditindaklanjuti, setelah selesai pelaksanaan kegiatan tersebut, maka catatan yang ada tidak lagi terdokumentasikan. Dari berbagai pendapat informan dan pengamatan, dapat disimpulkan bahwa aktivitas pendokumentasian notulen rapat/pertemuan masih rendah. Hal tersebut dikarenakan pertemuan formal yang dilaksanakan hanya ketika ada kegiatan yang akan ditindaklanjuti, sehingga ketika kegiatan tersebut telah dilaksanakan, catatan yang ada tidak lagi didokumentasikan dengan baik. Selain itu, dokumen hasil pertemuan seperti materi dan petunjuk teknis hanya disimpan secara pribadi.

Selanjutnya aktivitas yang menjadi indikator penciptaan pengetahuan yaitu aktivitas penyusunan konsep dan mekanisme kerja dalam bentuk dokumen. Dari beberapa penjelasan informan, secara umum Dinas Sosial masih belum maksimal membiasakan menyusun konsep atau mekanisme kerja dalam bentuk dokumen. Pengetahuan mengenai konsep atau

mekanisme kerja tersimpan pada ingatan masing-masing staf, sehingga jika diperlukan penyegaran kembali terkait pengetahuan tentang konsep kerja di lapangan, para pimpinan atau staf biasanya dengan lisan menyampaikan atau mengingatkan kepada satu sama lain. Hal tersebut dilakukan karena dokumen konsep kerja tidak tersedia, hanya beberapa SOP saja yang tersedia, itupun hanya kegiatan yang terdapat pada DPA, sedangkan masih terdapat tugas pokok lainnya yang tidak diakomodir di dalam DPA. Padahal, sebagaimana teori menyebutkan bahwa pengetahuan yang diubah menjadi bentuk konkret dan permanen akan dengan mudah dibagikan atau disebarkan ke seluruh organisasi (Indarti dan Dyahjatmayanti, 2014:61).

Aktivitas selanjutnya yaitu penyusunan dokumen laporan pelaksanaan kegiatan. Dari hasil wawancara dan pengamatan dapat disimpulkan bahwa pendokumentasian laporan hasil kegiatan belum dilakukan dengan baik, serta belum diatur mengenai kewajiban menyusun laporan pada setiap kegiatan dalam bentuk dokumen. Sehingga kegiatan ini jarang dilakukan oleh pegawai dan masih sering disampaikan secara lisan.

Kombinasi

Aktivitas selanjutnya dalam penciptaan pengetahuan yaitu penyusunan sistem *knowledge management*. Pada saat wawancara dengan beberapa informan, hampir semuanya tidak memahami apa yang dimaksud dengan penyusunan sistem *knowledge management*. Sehingga, alasan yang menjadi penghambat tidak terlaksananya aktivitas penyusunan sistem *knowledge management*, yaitu yang pertama ketidaktahuan pimpinan dan staf Dinas Sosial mengenai bagaimana itu aktivitas penyusunan sistem *knowledge management*. Yang kedua, belum tersedianya *database* organisasi dan ketiga yaitu tidak adanya pedoman atau petunjuk terkait pelaksanaan penyusunan sistem *knowledge management* yang dimiliki oleh Dinas Sosial.

Internalisasi

Aktivitas selanjutnya yaitu pertukaran dokumen kerja antar pegawai. Menurut beberapa informan, pertukaran dokumen kerja sering dilakukan akan tetapi tidak diatur dengan mekanisme tertentu, artinya dokumen kerja diberikan kepada pegawai yang membutuhkan saja.

Terkait pertukaran dokumen kerja antar pegawai pada Dinas Sosial kelihatannya masih rendah. Adapun yang menjadi penghambatnya adalah yang

pertama belum ada mekanisme yang mengatur keharusan aktivitas pertukaran dokumen kerja setelah mendapatkan ilmu, pengalaman, dan pengetahuan baru. Sehingga pertukaran hanya dilakukan apabila dibutuhkan. Yang kedua, perhatian para pegawai untuk memiliki dokumen kerja sangat kurang. Dokumen kerja belum dianggap sebagai kebutuhan dalam bekerja.

Berikutnya yaitu aktivitas pengamatan dan pembacaan dokumen serta olah pikir pembelajaran. Aktivitas ini mendorong setiap pegawai untuk banyak mengamati, membaca dokumen serta mengolah pengetahuan-pengetahuan yang telah diterima dari luar untuk dipahami dan diterapkan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Secara umum aktivitas ini sudah berjalan, hanya saja belum dilakukan secara maksimal. Adapun penghambatnya adalah masih rendahnya minat para pegawai untuk banyak membaca dalam menambah pengetahuan mereka. Pegawai hanya melakukan aktivitas ini ketika memang membutuhkan ataupun ingin mengetahui atas dasar perintah dan tugas

Aktivitas terakhir dalam proses penciptaan pengetahuan yaitu aktivitas belajar dengan melakukan (*learning by doing*). Menurut Kasubag Umum, Kepegawaian dan Hukum, ada kiat untuk

memacu minat pegawai agar mampu memperdalam pengetahuannya, yaitu dengan memberikan tugas secara langsung. Menurutnya edukasi merupakan hal yang penting namun lambat. Cara cepat agar pegawai mampu memahami pekerjaan adalah dengan memberikan tugas – tugas. Dengan cara tersebut pegawai mampu mempelajari berbagai hal secara otodidak tanpa membutuhkan waktu lama. Sehingga, sambil mengerjakan tugas yang diberikan, juga secara langsung memahami dan mempelajari tentang apa yang dikerjakannya.

Aktivitas belajar dengan melakukan atau *learning by doing* sudah sangat sering dilaksanakan oleh para pegawai di lingkup Dinas Sosial, khususnya pada masing – masing staf di tiap seksi. Faktor yang mendukung aktivitas ini banyak dilaksanakan oleh para pimpinan dan staf, yaitu yang pertama karena model *learning by doing* ini dianggap cara paling efektif untuk memberikan atau mengajarkan pengetahuan baru kepada staf. Yang kedua, aktivitas ini dirasa paling mudah dan tidak membutuhkan waktu yang panjang. Yang ketiga, karena keterbatasan anggaran diklat bagi staf, sehingga cara belajar dengan melakukan menjadi pilihan terbaik untuk memberikan pengetahuan baru bagi staf.

Pembahasan selanjutnya adalah proses berbagi pengetahuan. Aktivitas pertama dalam proses ini adalah mendesain ruang percakapan karyawan. Dari hasil wawancara dengan beberapa informan, ditemukan fakta bahwa belum tersedianya ruang yang secara khusus disiapkan sebagai tempat para pegawai saling berdiskusi atau bertukar pendapat. Hingga saat ini memang belum tersedia ruang khusus bagi para pegawai Dinas Sosial berdiskusi atau bertukar pendapat. Faktor yang menjadi penghambatnya adalah belum menjadi suatu yang *urgent* untuk disediakan, karena ruang kerja sebagai ruang percakapan masih dianggap memadai.

Aktivitas selanjutnya yaitu penggunaan blog pribadi atau institusi. Menurut beberapa informan, bahwa secara khusus sarana atau media dalam bentuk blog pribadi atau institusi belum tersedia dan digunakan di Dinas Sosial. Adapun yang menjadi kendala sehingga hal tersebut belum terlaksana, yaitu yang pertama Dinas Sosial belum menyediakan blog sebagai sarana berbagi pengetahuan. Yang kedua, penggunaan sarana teknologi seperti blog belum familiar dikalangan pegawai Dinas Sosial atau dengan kata lain masih banyak pegawai yang belum bisa mengoperasikan peralatan teknologi.

Aktivitas yang ketiga dalam proses berbagi pengetahuan, yaitu penggunaan media interaktif. Penggunaan media interaktif pada Dinas Sosial dapat disimpulkan sudah dimanfaatkan dengan baik. Meskipun para pegawai lebih memilih menggunakan media yang sudah familiar dan cukup mudah dari aspek pengoperasiannya, seperti penggunaan aplikasi *whatsapp*, telepon seluler dan *email*. Hampir seluruh pegawai pada Dinas Sosial memiliki ponsel pintar yang berbasis sistem operasi mutakhir. Faktor yang mendukung pemanfaatan media interaktif ini adalah yang pertama kemudahan yang ditawarkan oleh aplikasi seperti *whatsapp* dan sudah menjadi kebiasaan dalam penggunaan sehari-hari, hal ini cukup membantu para pegawai dalam berkomunikasi. Selain itu, semakin familiarnya alat teknologi seperti telepon seluler berjenis *smartphone* yang sudah banyak digunakan oleh pegawai dan kemudahan pengoperasiannya, menjadi alasan pemanfaatan media interaktif oleh para pegawai, di Lingkup Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan

Aktivitas terakhir pada proses berbagi pengetahuan yang menjadi objek pada penelitian ini yaitu publikasi dokumentasi hasil rapat, seminar, workshop atau pelatihan. Berdasarkan data

dari wawancara, beberapa informan menjelaskan bahwa ketika pegawai telah mengikuti pendidikan ataupun pelatihan, jarang disosialisasikan kembali kepada pegawai lainnya. Jadi terkait aktivitas publikasi dokumen hasil rapat, seminar, workshop atau pelatihan, kesimpulannya aktivitas tersebut masih terlihat jarang dilakukan. Meskipun sudah ada beberapa dokumen yang dipublikasikan, namun jumlahnya masih sedikit. Yang menjadi alasan aktivitas tersebut belum terlaksana secara maksimal, salah satunya yaitu karena tidak ada aturan atau mekanisme publikasi hasil rapat maupun pelatihan, sehingga tidak ada yang memaksa pegawai agar menyusun dokumen secara pribadi terkait pertemuan yang telah diikuti. Oleh karena itu, masih kurangnya dokumen-dokumen yang dibuat oleh pegawai setelah mengikuti rapat, seminar, *workshop* atau pelatihan. Selain itu, minat pegawai untuk mengetahui hasil-hasil rapat maupun pelatihan masih cukup minim, hal ini dikarenakan pegawai hanya ingin mencari tahu informasi apabila mereka butuhkan berkaitan dengan pekerjaan. Selanjutnya, para pegawai lebih senang berbagi pengetahuan dengan cara lisan, tanpa menggunakan dokumen. Alasan para pegawai lebih memilih menyampaikan

ilmu atau pengetahuannya secara lisan, karena hal tersebut dianggap lebih mudah.

Berikutnya mengenai tahapan implementasi pengetahuan. Aktivitas yang pertama yaitu penilaian infrastruktur. Pada aktivitas ini, dilakukan analisis infrastruktur kemudian menyesuaikan *knowledge management* dengan strategi organisasi. Aktivitas penilaian infrastruktur belum berjalan dan dilaksanakan sepenuhnya pada Dinas Sosial. Secara umum, belum ada kegiatan khusus yang diupayakan oleh Dinas Sosial terkait aktivitas penilaian infrastruktur yang juga menyesuaikan *knowledge management* dengan strategi organisasi. Berdasarkan penelusuran terkait mengapa aktivitas tersebut belum berjalan, sebagaimana pada bahasan penyusunan sistem *knowledge management* bahwa belum ada perintah dan petunjuk teknis yang turun untuk melakukan aktivitas tersebut. Padahal, diperlukan analisis infrastruktur dalam wujud pendataan atau audit infrastruktur teknologi apa yang telah tersedia di dalam organisasi dan teknologi apa yang seharusnya ditambahkan untuk meningkatkan dukungan penerapan manajemen pengetahuan (Nawawi, 2012:104-107).

Aktivitas selanjutnya yaitu mendesain *knowledge management system*

(KMS). Dalam aktivitas ini, kegiatan-kegiatan yang dilakukan yaitu penilaian pengetahuan, mendesain tim manajemen pengetahuannya, membuat *blueprint* manajemen pengetahuan dan terakhir mengembangkan *knowledge management system*. Ketika hal ini ditanyakan kepada para informan, hampir semua tidak mengerti dengan penamaan-penamaan aktivitas tersebut. Menurut mereka, kegiatan-kegiatan tersebut memang belum pernah direncanakan apalagi dilaksanakan.

Berikutnya, yaitu aktivitas pengembangan. Masuk dalam aktivitas ini yaitu kegiatan penerapan *knowledge management system*, mengelola perubahan budaya dan *reward system* atau penyusunan sistem penghargaan. Untuk aktivitas pengembangan dalam tahap penerapan atau implementasi pengetahuan ini belum sepenuhnya berjalan, terutama terkait dengan penerapan *knowledge management system* dan perubahan budaya. Hal ini disebabkan karena unit kerja dan pegawai belum menerima perintah atau petunjuk teknis pelaksanaannya, sehingga sulit untuk melaksanakan. Namun, terkait sistem penghargaan meskipun secara tidak langsung diperuntukkan untuk program manajemen pengetahuan, pada Dinas Sosial, sudah ada sistem penghargaan dalam bentuk tambahan penghasilan

pegawai. Adapun alasan belum adanya sistem penghargaan khusus untuk program manajemen pengetahuan yaitu keterbatasan anggaran.

Aktivitas terakhir dalam tahap penerapan atau implementasi pengetahuan adalah evaluasi. Menurut hampir seluruh informan pada Dinas Sosial menyatakan bahwa belum pernah ada kegiatan khusus untuk mengevaluasi pelaksanaan manajemen pengetahuan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap Penerapan *Knowledge Management System* pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yang pertama dalam penerapan *knowledge management* pada tahapan dasar penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan belum sepenuhnya diterapkan. Adapun aktivitas yang sudah menjadi kebiasaan dan telah diterapkan yaitu pertemuan informal, seperti diskusi, tukar pendapat dan pengalaman. Selain itu, belajar dengan melakukan (*learning by doing*) juga telah menjadi hal yang sering dilakukan oleh para pegawai di Dinas Sosial. Selanjutnya juga terdapat aktivitas yang sudah diterapkan namun belum maksimal, karena merupakan aktivitas yang jarang dilakukan

dan belum menjadi suatu kebiasaan, yaitu pertemuan formal (rapat/pertemuan yang diatur secara berkala), pendidikan dan pelatihan, pendokumentasian notulen rapat / pertemuan, penyusunan konsep dan mekanisme kerja dalam bentuk dokumen, penyusunan dokumen laporan pelaksanaan kegiatan, pertukaran dokumen kerja antar pegawai, pengamatan dan membaca dokumen serta olah pikir pembelajaran. Adapun aktivitas yang sama sekali belum diterapkan atau dilakukan, yaitu penyusunan sistem *knowledge management*. Secara umum beberapa aktivitas pada tahapan penciptaan ini sudah diterapkan dan sudah menjadi kebiasaan, namun aktivitas tersebut pada dasarnya bukan secara khusus diperuntukkan untuk mendukung penerapan *knowledge management*, melainkan hanya merupakan aktivitas yang dianggap baik untuk mendukung kinerja organisasi atau dianggap sebagai rutinitas yang ada dalam setiap organisasi.

Kemudian yang kedua dalam penerapan *knowledge management* pada tahapan dasar berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan belum diterapkan secara keseluruhan. Penggunaan media interaktif merupakan aktivitas yang paling sering dilakukan dan sudah menjadi

kebiasaan bagi pegawai. Sedangkan, aktivitas publikasi dokumentasi hasil rapat, seminar, *workshop* atau pelatihan, sudah diterapkan namun pelaksanaannya masih minim. Adapun aktivitas mendesain ruang percakapan dan penggunaan blog pribadi atau institusi, masih belum diterapkan. Sama halnya dengan tahapan penciptaan pengetahuan, beberapa aktivitas pada tahapan berbagi pengetahuan telah diterapkan dengan baik, namun hal tersebut juga bukan secara khusus dilakukan untuk mendukung penerapan *knowledge management*, melainkan hanya membantu kelancaran tugas pokok dan fungsi organisasi.

Kesimpulan yang terakhir dalam penerapan *knowledge management* pada tahapan dasar implementasi pengetahuan (*knowledge implementation*) di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan secara umum belum diterapkan. Pada dasarnya, beberapa aktivitas sudah terlaksana, hanya saja secara khusus belum dilaksanakan dengan maksimal, seperti aktivitas penilaian infrastruktur dalam bentuk pendataan kebutuhan (dalam mendukung manajemen pengetahuan dengan strategi organisasi), dan pemberian *reward system*. Adapun aktivitas mendesain *knowledge management system*, pengembangan dan evaluasi, sama sekali belum diterapkan atau

dilakukan. Tahapan dasar implementasi pengetahuan memang belum dilakukan secara maksimal, hal ini disebabkan karena aktivitas penciptaan dan berbagi pengetahuan yang pada dasarnya tidak diterapkan secara khusus dalam rangka mendukung penerapan *knowledge management*, melainkan hanya untuk mendukung kelancaran organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa teori mengenai penerapan *knowledge management* serta

pedoman pelaksanaan manajemen pengetahuan yang tertuang di dalam PERMENPANRB 14 Tahun 2011, secara umum memang belum dipahami oleh para pegawai di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Sejalan dengan program dan kegiatan yang secara terencana dan terstruktur khusus untuk mendukung penerapan *knowledge management* memang belum pernah dilaksanakan oleh Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan

REFERENSI

- Indarti, N., & Dyahjatmayanti, D. (2014). *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kuneng, Andi Putra Iip. (2017). *Analisis Penerapan Knowledge Management System pada Sekretariat Daerah Polewali Mandar*. (Magister Tesis, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi - Lembaga Administrasi Negara Makassar).
- Kurniawati, Susanti .(2012). Model Penerapan Knowledge management pada BUMN Penyelenggaraan Bisnis Jasa Telekomunikasi. *Jurnal Sains dan Terapan*, 7(1), 1-15.
- Moleong, Lexy. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Ismail. (2012). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sopandi, Omar Dani, & Saud, Udin Syaefuddin. (2016). Implementasi Knowledge Management pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 23(2), 1-13.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Wijayanti, Desi Putri. & Sundiman, Didi. (2017). Pengaruh **Knowledge Management** terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. SMS Kabupaten Kotawaringin Timur). *Development Research of Management: Jurnal Manajemen*. 12 (1), 69-85.
- Wu, W. Y., & Sukoco, B. M. (2010). Why should I share? Examining consumers' motives and trust on knowledge