

PERAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DI PERPUSTAKAAN DALAM MENINGKATKAN *GOOD GOVERNANCE* PADA ORGANISASI

Lolytasari, Fahma Rianti

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

lolytasari@uinjkt.ac.id, fahmarianti@uinjkt.ac.id

Abstrak

Dalam menciptakan tata kelola, atau good governance, pemerintah perlu melakukan reformasi birokrasi di semua lini dan aspek pada institusi. Agar reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik, salah satu yang perlu dilakukan adalah merubah pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set) dari aparatur pemerintah. Untuk itu perlu dilakukan berbagai program KM di insitusi tersebut. Program-program tersebut dapat diinisiasi oleh perpustakaan di lingkungan institusi pemerintah. Hal ini menjadi salah satu peran besar perpustakaan sebagai salah satu pendukung utama tercapainya visi dan cita-cita institusi yang menaunginya.

Peran perpustakaan dalam proses KM adalah pada tahap pengadaan, penyimpanan dan penyebaran pengetahuan. Beberapa contoh program KM yang dapat dilaksanakan perpustakaan untuk merubah mind set dan culture set aparatur pemerintah adalah Survei, FGD, Sosialisasi, pelatihan, knowledge sharing, sistem reward serta evaluasi. Program ini diharapkan dapat membantu proses reformasi birokrasi di instansi pemerintah, yang kemudian akan meningkatkan performa layanan publik di Indonesia.

Kata kunci: knowledge management, perpustakaan, birokrasi, organisasi

Abstract

In creating good governance, the government needs to reform the bureaucracy in all lines and aspects of the institution. In order for bureaucratic reform to run well, one thing that needs to be done is to change the mindset (mind set) and work culture (culture set) of the government apparatus. For this reason, it is necessary to carry out various KM programs at the institution. These programs can be initiated by libraries within government institutions. This is one of the major roles of the library as one of the main supporters of achieving the vision and ideals of the institution that houses it.

The role of libraries in the KM process is at the stage of procurement, storage and dissemination of knowledge. Some examples of KM programs that can be implemented by libraries to change the mindset and culture set of government officials are surveys, FGDs, socialization, training, knowledge sharing, reward systems and evaluations. This program is expected to assist the process of bureaucratic reform in government agencies, which in turn will improve the performance of public services in Indonesia.

Keywords: knowledge management, library, bureaucracy, organization

PENDAHULUAN

“*Information is power*” adalah ungkapan tentang betapa informasi memiliki kekuatan yang dapat membangun sebuah peradaban, atau sebaliknya. Hal ini bukanlah isapan jempol belaka karena berbagai Negara telah menggunakan informasi sebagai aset dan kekuatan terbesar bangsanya. Persaingan antar bangsa dalam banyak aspek kini mengandalkan kemampuan institusi pemerintahnya dalam mengelola pengetahuan menuju tata kelola pemerintahan yang baik.

Berbagai institusi pemerintahan di Indonesia harus berbenah untuk memperbaiki kualitas di semua aspek demi tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik. Salah satu hal yang harus diperbaiki adalah birokrasi yang terkait dengan layanan yang menyentuh langsung kepada kepentingan masyarakat. Berbagai cara untuk melakukan reformasi birokrasi perlu dilakukan, salah satu peran yang dapat diambil oleh perpustakaan adalah program manajemen pengetahuan di dalam institusi di mana perpustakaan tersebut berada, atau disebut juga Knowledge Management (KM).

KM merupakan teknik untuk mengelola pengetahuan dalam suatu organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan daya saing. Hal ini dibutuhkan oleh institusi pemerintah untuk meningkatkan daya saing di era informasi.

METODE

Artikel ini menggunakan metode yang bersifat deskriptif-analitik dengan fokus pada penelitian kepustakaan (*library research*). Oleh karena itu, artikel ini berusaha menggambarkan pokok masalah serta jawabannya dengan merujuk pada sumber-sumber kepustakaan mengenai

topik-topik yang terkait dengan tema artikel ini.

PEMBAHASAN

Birokrasi di Indonesia Hari Ini

Di Indonesia, Kualitas pelayanan publik masih jauh dari harapan. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan di berbagai media massa¹. Beberapa hal yang sering dikeluhkan oleh masyarakat dalam dunia birokrasi seperti lamban, berbelit-belit, ketidakpastian waktu, diskriminasi, berorientasi kekuasaan, lebih cenderung untuk dilayani daripada melayani dan biaya lebih mahal. Bahkan ada anggapan di masyarakat tentang pelayanan publik yaitu jika bisa dipersulit, kenapa harus dipermudah². Hal tersebut memberikan kesan yang buruk sehingga menjadi citra yang melekat pada institusi yang menyediakan layanan di Indonesia serta hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan³. Hal ini harus diperbaiki agar pelayanan di Indonesia semakin baik di masa-masa yang akan datang, dan masyarakat merasakan kenyamanan dalam pelayanan.

Kini terjadi perubahan paradigma tentang masyarakat, yaitu ditempatkannya rakyat pada posisi yang utama dalam

¹ Arisman, “Etika Aparatur Dalam Pelayanan Publik,” accessed September 27, 2017, <https://jakarta.kemenumham.go.id/download/karya-ilmiah/pelayanan-publik/70-etika-aparatur-dalam-pelayanan-publik/file>.

² Muhammad Rachmadi and Muslim, “Manajemen Pelayanan Publik Dalam Perspektif Islam (Studi Di Rumah Sakit Ibnu Sina Kota Pekanbaru),” *Juris* 14, no. 2 (2015): 45–67, <https://media.neliti.com/media/publications/92897-ID-manajemen-pelayanan-publik-dalam-perspek.pdf>.

³ Muhammad Azhar, “Fikih Pelayanan Publik,” *Majalah An Nur*, March 2016, thesis.umsida.ac.id/datapubliknonthesis/ILPOP2305.pdf.

mengukur keberhasilan pelayanan publik. Penyelenggara pelayanan publik harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat sehingga mencapai kepuasan masyarakat dan lebih jauh lagi kedepannya dapat dicapai kesetiaan masyarakat. Maka, perlu dilakukan perbaikan dalam tata kelola atau *good governance* di dalam institusi pemerintahan.

Tata kelola pemerintahan yang baik dapat dilakukan dengan berbagai program. Program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi. reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Selain itu, reformasi birokrasi juga bermakna sebagai sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21.

Reformasi birokrasi akan mencapai tujuan yang diharapkan, di antaranya⁴:

1. mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan
2. menjadikan negara yang memiliki *most improved bureaucracy*
3. meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat
4. meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/ program instansi
5. meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi

⁴ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, "Perpres No 81 Tahun 2010 Grand Design Reformasi Birokrasi," 2010, https://rbkunwas.menpan.go.id/images/pedoman/reformasi-birokrasi_PERPRES-NOMOR-81-TAHUN-2010-TENTANG-GRAND-DESIGN-REFORMASI-BIROKRASI-2010-2025-.pdf.

6. menjadikan birokrasi Indonesia antipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Reformasi birokrasi memiliki beberapa sasaran yang ingin dicapai, yaitu:

1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
2. Terwujudnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat
3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi

Salah satu area perubahannya adalah pada pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur. Untuk merubah pola pikir dan budaya kerja aparatur di antaranya dengan menerapkan *knowledge management* yang perannya dapat diambil oleh perpustakaan di lingkungan instansi pemerintah.

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business proses*) dan sumber daya manusia aparatur⁵. Berbagai kebijakan telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka perubahan mencapai *good governance*. Dimulai dari peningkatan layanan kepada publik, karena pada dasarnya aparatur negara adalah pelayan publik. Untuk itu pemerintah membuat *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2015*, yakni pelaksanaan reformasi birokrasi di seluruh Kementerian/ Lembaga/ Pemerintahan Daerah. *Grand Design* ini ditetapkan melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 tahun 2010, dengan menetapkan bahwa pelak-

⁵ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi, "Reformasi Birokrasi," Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi, 2018.

sanaannya *Grand Design* akan dituangkan dalam *Road Map* Reformasi yang ditetapkan 5 tahun sekali oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi⁶.

Pengkajian terhadap reformasi birokrasi dalam rangka perbaikan layanan kepada publik telah dilakukan para peneliti, diantaranya Kisno Hadi (2009) menyebutkan bahwa ada 4 hal yang wajib diwujudkan dalam rangka perbaikan layanan kepada publik, yakni (a) adanya perubahan paradigma dari para aparatur negara dari memerintah kepada melayani, (b) perubahan kultur budaya melayani kepada publik, sebaiknya dimulai dari pemimpin birokrasi, (c) merubah *image* masyarakat dari penghambat kepentingan masyarakat kepada pelayanan yang baik dan (d) membutuhkan figur pemimpin pemerintah yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap reformasi birokrasi berbasis masyarakat⁷. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Yusriadi dan Misnawati (2017) mengemukakan bahwa salah satu titik layanan publik yang krusial adalah masalah pelayanan administrasi perizinan. Penelitian ini menyebutkan bahwa masyarakat sebagai pengguna jasa layanan lebih senang memberikan insentif tambahan kepada pegawai dalam memperlancar pengurusan perizinan. Walaupun sudah ada standar yang ditetapkan pemerintah berupa SOP (Standar Operasional Prosedur) pengurusan perizinan. Oleh karena itu perbuatan ini disebut sebagai bidah regulasi yang merupakan penghambat reformasi birokrasi⁸.

⁶ Kemenpan RI, "Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025" (Jakarta, 2010).

⁷ Kisno Hadi, "Kebijakan Birokrasi Dalam Upaya Pelayanan Publik Berkualitas," *Unisia* 32, no. 71 (2009): 23–39.

⁸ Yusriadi and Misnawati, "Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu)," *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* 7 (2017): 99–108.

Kajian di atas sesuai juga dengan evaluasi kebijakan reformasi birokrasi yang diterbitkan oleh Bappenas yang melaporkan bahwa di bidang layanan publik, kualitas yang diberikan pemerintah belum sesuai dengan yang diharapkan. Disini dibutuhkan peran birokrasi yang dapat menentukan keberhasilan program reformasi birokrasi⁹. Jika reformasi birokrasi tidak terlaksana, maka program *good governance* akan gagal dan berimbas kepada pengahambatan keberhasilan pembangunan nasional. Oleh karena itu perlu membangun berbagai regulasi dan membuat suatu *grand design* dan *road map knowledge management* sebagai salah satu peran dari layanan publik.

Olsen menyatakan bahwa birokrasi dipandang sebagai bagian dari tatanan institusi yang lebih besar dan memiliki system terbuka¹⁰. Oleh karena itu, jika merujuk pada Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2015 maka dalam membangun reformasi birokrasi di Kementerian, dibutuhkan: (a) penyelenggaraan pemerintah yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme; (b) kualitas pelayanan publik; (c) kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi dan (d) dukungan dari sumber daya manusia¹¹.

PERAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* (KM)

⁹ Bappenas, "Evaluasi Kebijakan Reformasi Birokrasi," 2013, 162, [https://www.bappenas.go.id/files/ekps/2013/4.Evaluasi Kebijakan Reformasi Birokrasi.pdf](https://www.bappenas.go.id/files/ekps/2013/4.Evaluasi%20Kebijakan%20Reformasi%20Birokrasi.pdf).

¹⁰ Johan P. Olsen, "The Ups and Downs of Bureaucratic Organization," *Annual Review of Political Science* 11, no. 1 (2008): 13–37, <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.060106.101806>.

¹¹ Kemenpan RI, "Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025."

Definisi Knowledge Management

Pengetahuan merupakan keyakinan setiap orang yang telah dibenarkan atau istilahnya adalah “justified personal belief”. Pengetahuan terdiri dari dua jenis yaitu pengetahuan eksplisit dan pengetahuan *tacit*. Pengetahuan eksplisit tersaji dalam bentuk kata, kalimat, dokumen, olahan data, program komputer dan dalam bentuk eksplisit lainnya.

Tabel Kategori Pengetahuan

Kategori	Karakteristik	Contoh
<i>Tacit</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersimpan dalam pikiran seseorang 2. Sulit diformulasikan 3. Sulit dikomunikasikan kepada orang lain 4. Penting untuk kreativitas dan inovasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keahlian seseorang 2. Pengalaman bertahun-tahun yang dimiliki para ahli 3. Gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan
<i>Explisit</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berupa data yang terdiri dari kata-kata atau angka yang disusun sistematis 2. Dapat dikodifikasi / formulasi 3. Dikonversikan ke <i>tacit</i> dengan pemahaman dan penyerapan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen 2. <i>Database</i> 3. Materi audiovisual 4. Spesifikasi dan buku petunjuk 5. Program komputer

Terdapa tiga level pemahaman pengetahuan¹² :

¹² William R King, “Knowledge Management and Organizational Learning,” in *Annals of Information Systems* (Springer Science,

1. *Know what*; pada level ini pengetahuan yang merinci apa yang perlu dilakukan pada situasi tertentu;
2. *Know how*; seseorang menetapkan apa respon yang tepat pada situasi tertentu
3. *Know why*; Pada level ini, pemahaman individu yang mendalam tentang berbagai situasi dan keadaan.

Proses perencanaan, pengelolaan, memotivasi, dan pengawasan terhadap orang, proses, dan sistem pada organisasi untuk memastikan bahwa asset pengetahuan yang relevan terus dikembangkan dan dapat digunakan secara efektif disebut sebagai Manajemen pengetahuan atau knowledge management. KM merupakan serangkaian proses untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendesimenasikan pengetahuan organisasi tersebut sehingga dapat dimanfaatkan untuk kemajuan organisasi yang bersangkutan. KM menggunakan pendekatan terintegrasi dalam pengidentifikasian, pengelolaan dan pendistribusian aset informasi di dalam suatu organisasi, yang berupa pangkalan data, dokumen, kebijakan dan prosedur serta keahlian dan pengalaman anggota organisasi yang sebelumnya tidak terartikulasi. KM berkaitan dengan pengetahuan eksplisit, yang dikodifikasi dalam dokumen dan *database*, dan pengetahuan implisit, yang berwujud dalam pendidikan dan keterampilan pekerja¹³.

Laudon and Laudon (2002:372-3) dalam Siregar mengungkapkan bahwa

(2009), 3–13, https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1_1.

¹³ A. Ridwan Siregar, “Manajemen Pengetahuan: Perspektif Pustakawan,” *Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan Dan Informasi* 1, no. 1 (2005): 1–6, <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/pus/article/view/17239/17192>.

fungsi KM adalah untuk : (1) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya, dan (2) Menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnis. Salah satu masalah dalam KM adalah meng-eksplisitkan *tacit knowledge* dan membuat pengetahuan tersebut dapat disajikan kepada siapapun yang membutuhkan.

Perpustakaan dan KM

Perpustakaan merupakan salah satu infrastruktur informasi yang sangat berperan dalam menyebarkan informasi. Pustakawan, *record manager* dan arsiparis sebagai *information and knowledge worker* memiliki kemampuan dalam seleksi, akuisisi, klasifikasi, dan penilaian informasi, serta penyajian informasi kepada *user*. Pada banyak literatur, disebutkan bahwa peran perpustakaan dalam KM, lebih banyak sebagai pengelola *tacit knowledge*. Namun sesungguhnya pustakawan, sebagai *information professional* dapat berperan dalam mengelola *tacit knowledge*. Konsep-konsep dalam KM sesungguhnya terkait dengan manajemen dokumen yang menjadi salah satu fungsi perpustakaan, yaitu mengumpulkan, mengolah, dan menemukembalikan informasi. Informasi yang dimaksud dalam pengertian di atas juga merupakan objek dalam ilmu perpustakaan, seperti *database*, dokumen, kebijakan koleksi dan sebagainya.

Hayati merumuskan tentang peran pustakawan dalam KM dari berbagai literatur¹⁴. Berikut table rumusan tersebut,

Tabel Peran Perpustakaan dalam KM

Pengadaan Pengetahuan	menciptakan penyimpanan pengetahuan (<i>create knowledge repositories</i>) yang terintegrasi dengan sistem perpustakaan.	kemampuan penyimpanan dan kode yang terprogram untuk menyimpan aset pengetahuan dalam bentuk terbaca mesin	
	a. Penyarangan pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> • memilih dan menggunakan pengetahuan yang sangat mendukung pencapaian tujuan organisasi. • Perpustakaan dapat membuat perbandingan dengan organisasi lain, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan nya. 	Misalnya, jika ingin meningkatkan efektivitas dari portal internet, maka perlu mengetahui data penggunaan, termasuk perilaku pemakai dalam mengakses database, tingkat kegagalan, tingkat ketepatan, dan sebagainya.
	b. Pengorganisasian Pengetahuan	Kegiatan ini lebih dekat kepada pengolahan explicit knowledge, atau pengetahuan yang telah	Pada KM terdapat Sistem Organisasi Pengetahuan (Knowledge

¹⁴ Nurul Hayati, "Peran Perpustakaan Dalam Penerapan Knowledge Management Di Lembaga Riset," n.d., 1-24.

		<ul style="list-style-type: none"> • terekam • Klasifikasi • Sistem temu kembali 	<p>Organisasi System / KOSs). Sistem digunakan untuk organisasi materi dengan tujuan mengelola koleksi dan sistem temu kembali. Sistem juga sebagai jembatan antara kebutuhan informasi pemakai dengan materi yang tersedia.</p>
Penyimpanan Pengetahuan	<p>pengetahuan disimpan dalam penyimpanan pengetahuan (knowledge repository) misalnya: server, yang dapat diakses secara kolektif untuk pemanfaatan bersama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyimpan dalam server yang dapat diakses bersama 	<p>Adanya knowledge repository ini dan ketersediaan data di dalamnya merupakan prasyarat terjadinya pertukaran dan penggabungan pengetahuan yang memungkinkan terciptanya pengetahuan baru</p>
Penyebaran Pengetahuan			<p>Pengetahuan yang telah disimpan kemudian disebarakan melalui berbagai cara dan media.</p> <ul style="list-style-type: none"> • bisa dilakukan dengan meningkatkan akses dan transfer pengetahuan organisasi, seperti misalnya melalui penciptaan jaringan pakar (<i>expert networks</i>) • membuat <i>database</i> • mengembangkan kemitraan dengan <i>user</i> • menggunakan media elektronik dan telekomunikasi • membidik <i>user</i> potensial baru • mengevaluasi metode penyebaran pengetahuan
Pemanfaatan Pengetahuan			<p>Terkait dengan hak akses</p> <ul style="list-style-type: none"> • menetapkan kebijakan akses • database keanggotaan • ketersediaan data
			<p>Misalnya beberapa perusahaan memiliki portal khusus untuk program KM</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • layanan yang terbuka bagi anggota 	
--	--	---	--

Keterangan: Diolah oleh penulis

Peran KM Dalam Reformasi Birokrasi

Penerapan KM awalnya dilakukan di dunia bisnis, namun kini telah merambah ke berbagai lini, termasuk birokrasi pemerintahan. Hal ini seiring dengan kesadaran pemerintah tentang pentingnya mengelola pengetahuan sebagai salah satu unsur penentu kemajuan sebuah institusi. Penerapan KM pada perusahaan dan lembaga pemerintahan, pada dasarnya sama. Perbedaannya terletak pada tujuan dari penerapannya. Pada perusahaan tujuannya adalah pada pencapaian profit yang tinggi, sedangkan pada lembaga pemerintahan tujuannya adalah peningkatan pelayanan publik. Penerapan KM pada lembaga pemerintahan diharapkan dapat mempermudah proses penciptaan, pengumpulan, penyimpanan dan berbagi pengetahuan, menutup kesenjangan pengetahuan antar karyawan, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola asset intelektual, pengetahuan dan pengalaman yang ada

Visi, misi, strategi dan program kerja yang dirancang sebaik apapun, tidak akan berhasil apabila SDM yang terlibat di dalamnya tidak memiliki kompetensi yang juga baik. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan SDM harus dirancang sejalan dengan kebutuhan

¹⁵ Siti Nazlifah, "Penerapan Knowledge Management Pada PT Pertamina (Persero)," *Kompasiana*, 2014, <https://www.kompasiana.com/nazlifahsiti/54f91baea33311ac048b45e4/penerapan-knowledge-management-pada-pt-pertamina-persero?page=all>.

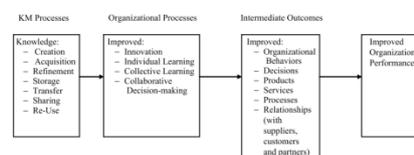
pencapaian institusi yang bersangkutan

Penerapan KM Pada Instansi Pemerintah

Di Indonesia, mencari organisasi yang dengan sadar mencoba menerapkan KM tidak begitu mudah. Dengan KM ini, organisasi mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penerapan KM di organisasi, antara lain ¹⁷:

1. Identifikasi pengetahuan yang ada (baik *tacit* maupun eksplisit) sehingga dapat diketahui peta pengetahuan dalam organisasi dan proses-proses atau kebiasaan yang terkait dengan pengelolaan pengetahuan.
2. Identifikasi infrastruktur yang ada, kita perlu melihat infrastruktur apa yang telah ada, misalnya perpustakaan, intranet, media komunikasi internal, email, forum diskusi, *digital library*, dan lain-lain

Gambar Proses KM Pada rganisasi



¹⁶ "IPC Corporate University Untuk Pengembangan SDM," *Tribunnews.Com*, n.d., <http://www.tribunnews.com/pendidikan/2018/08/10/ipc-corporate-university-untuk-pengembangan-sdm>.

¹⁷ Rhoni Rodin, "Penerapan Knowledge Management Di Perpustakaan (Studi Kasus Di Perpustakaan STAIN Curup)," *Pustakawan STAIN Curup Bengkulu Vol.1* (2013): 35–46, [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=445962&val=6390&title=Penerapan Knowledge Management di Perpustakaan \(Studi Kasus di Perpustakaan STAIN Curup\)](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=445962&val=6390&title=Penerapan Knowledge Management di Perpustakaan (Studi Kasus di Perpustakaan STAIN Curup)).

Sumber: ¹⁸

Gambar di atas menunjukkan bahwa proses KM secara langsung meningkatkan proses organisasi, seperti inovasi, kolaborasi dalam pengambilan keputusan, dan proses belajar individu maupun kelompok. Semua hal tersebut akan menghasilkan keputusan, perilaku organisasi, produk, layanan dan hubungan yang lebih baik, yang pada akhirnya, akan menuju pada perbaikan performa organisasi. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan KM, yaitu:

1. Penerapan Teknologi
Pada tahap awal perlu menggunakan teknologi yang tepat, sederhana yang telah ada dan baru kemudian dapat dikembangkan lebih lanjut.
2. Perubahan Budaya
Dapat dilakukan dengan membuat kebijakan dan anjuran
3. Pembangunan fasilitas untuk berbagi pengetahuan (*knowledge exchange*). Dalam hal ini perlu dibentuk suatu wadah untuk melakukan diskusi dalam rangka berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Diharapkan nantinya akan menghasilkan penciptaan dan inovasi pengetahuan baru
4. Sosialisasi Manajemen Pengetahuan untuk dapat dimanfaatkan oleh seluruh personel.
5. Evaluasi keberhasilan penerapan Manajemen Pengetahuan

Berbagai perusahaan profit telah melaksanakan KM untuk meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan tersebut. Berikut beberapa contoh program KM di beberapa perusahaan profit yang tersaji dalam bentuk tabel.

Tabel Program KM di beberapa perusahaan

Lembaga	Program	Keterangan
PT Semen Tonasa	1. <i>Learning Centre</i> 2. Pelatihan 3. Seminar 4. Pengembangan SDM	Fasilitas yang disediakan untuk program ini adalah: 1. Ruang Rapat 2. Portal KM 3. Aula 4. Grup Media Sosial 5. E-mail
BCA Learning Institute	1. <i>Sharing Knowledge</i> 2. <i>Learning point</i>	Berawal dari <i>voluntary based</i> , program dibuat semenarik mungkin, dan pemberian penghargaan bagi yang bersedia berbagi pengetahuan
PT Pertamina, Persero	1. <i>Sharing Knowledge</i> - <i>Offline</i> : forum dan media 2. <i>Sharing Knowledge</i> - <i>Online</i> : portal KOMET (<i>Knowledge Management Pertamina</i>) 3. <i>Award</i> bagi karyawan yang berkelanjutan berbagi pengetahuan dan <i>ter-update</i>	

Keterangan: Diolah oleh Penulis

Berbagai program di perusahaan ini dilaksanakan oleh divisi khusus, padahal perpustakaan sesungguhnya memiliki kompetensi yang tepat untuk menangani *knowledge management* ini.

¹⁸ King, "Knowledge Management and Organizational Learning."

Menurut Matonang, Perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur dalam reformasi birokrasi melalui program Knowledge Management dapat dilakukan, yaitu antara lain dengan¹⁹:

- 1) Melakukan kampanye merubah pola lama ke pola baru yang lebih baik. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat penting untuk memberikan teladan serta arahan
- 2) Melakukan pelatihan-pelatihan karakter bagi para aparatur pemerintah yang dapat membentuk persepsi baru tentang birokrasi
- 3) Menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Dalam penerapannya perlu dibuat indikator yang jelas dan terukur, agar unsur subjektifitas dalam penilaian dapat diminimalisir. Sistem *reward* dan *punishment* perlu untuk diberlakukan untuk mendorong para aparatur pemerintah agar semakin profesional

Maka program Perpustakaan yang dapat diselenggarakan melalui KM, untuk institusi pemerintahan, antara lain adalah:

1. Survei. Hal ini dilakukan untuk mengetahui persepsi aparatur tentang birokrasi dan reformasi birokrasi. Pada survei ini diharapkan diketahui sejauh mana aparatur Negara memahami tentang reformasi birokrasi.
2. *Focus Group Discussion* (FGD). Pada program ini, dapat di-*explore* lebih dalam lagi tentang persepsi dan pemahaman aparatur tentang reformasi birokrasi
3. Sosialisasi. Setelah diketahui, maka dapat ditanamkan nilai-nilai dan pemahaman penting mengenai reformasi birokrasi melalui program

¹⁹ Ryan T.A Mantonang, "Revolusi Mental Aparatur Sipil Negara (ASN)" (Cognos Cendekia Global), accessed October 18, 2017, www.ccg.co.id.

sosialisasi yang memaparkan tentang latar belakang, tujuan dan manfaat dari pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi yang bersangkutan

4. Pelatihan. Program ini berupa pelatihan karakter bagi para aparatur pemerintah yang dapat membentuk persepsi baru tentang birokrasi
5. *Knowledge sharing*. Pada program ini, setiap aparatur berbagi pengetahuan tentang pengalaman yang pernah mereka alami terkait layanan yang mereka berikan kepada masyarakat, atau pengalaman saat mengikuti berbagai pelatihan, benchmarking, atau yang lainnya terkait dengan layanan prima dan reformasi birokrasi
6. Sistem *Reward*. Penghargaan diberikan kepada aparatur yang secara berkelanjutan berbagi pengetahuan, *update*, dan selalu bersemangat dalam mengikuti berbagai program KM di institusi pemerintah ybs.
7. Evaluasi. Hal ini dilakukan untuk memantau sejauh mana keberhasilan proses perubahan *mind set* dan *culture set* terkait reformasi birokrasi di institusi tersebut.

Kendala Dalam KM

Penerapan KM di berbagai organisasi tidaklah mudah. Terdapat beberapa kendala dalam penerapan KM di organisasi, di antaranya:

1. Kurangnya pemahaman mengenai pentingnya berbagi pengetahuan
2. Ketidakmauan orang untuk berbagi
3. Ketidakdisiplinan untuk selalu menuliskan apa yang kita dapatkan
4. *Knowledge worker* dan fasilitas pendukung yang terbatas
5. Sulitnya mengkodifikasi *tacit knowledge*
6. Anggota organisasi seringkali mengambil pengetahuan yang disebar tanpa memberikan umpan balik kepada organisasi, sehingga pertumbuhan

pengetahuan di dalam organisasi tidak signifikan

pemerintah. Hal ini menjadi salah satu peran besar perpustakaan sebagai salah satu pendukung utama tercapainya visi dan cita-cita institusi yang menaunginya.

KESIMPULAN

Penerapan KM semakin disadari sebagai salah satu strategi penting dalam peningkatan performa organisasi, termasuk institusi pemerintah. Dalam menciptakan tata kelola, atau *good governance*, pemerintah perlu melakukan reformasi birokrasi. Agar reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik, salah satu yang perlu dilakukan adalah merubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dari aparatur pemerintah. Untuk itu perlu dilakukan berbagai program KM di insitusi tersebut. Program-program tersebut dapat diinisiasi oleh perpustakaan di lingkungan institusi

Peran perpustakaan dalam proses KM adalah pada tahap pengadaan, penyimpanan dan penyebaran pengetahuan. Beberapa contoh program KM yang dapat dilaksanakan perpustakaan untuk merubah mind set dan culture set aparatur pemerintah adalah Survei, FGD, Sosialisasi, pelatihan, knowledge sharing, sistem reward serta evaluasi. Program ini diharapkan dapat membantu proses reformasi birokrasi di instansi pemerintah, yang kemudian akan meningkatkan performa layanan publik di Indonesia.

REFERENSI

Arisman, Oleh. "Etika Aparatur Dalam Pelayanan Publik." Accessed September 27, 2017. <https://jakarta.kemenumham.go.id/download/karya-ilmiah/pelayanan-publik/70-etika-aparatur-dalam-pelayanan-publik/file>.

Azhar, Muhammad. "Fikih Pelayanan Publik." *Majalah An Nur*, March 2016. thesis.umsu.ac.id/datapubliknonthesis/ILPOP2305.pdf.

Bappenas. "Evaluasi Kebijakan Reformasi Birokrasi," 2013, 162. [https://www.bappenas.go.id/files/ekps/2013/4.Evaluasi Kebijakan Reformasi Birokrasi.pdf](https://www.bappenas.go.id/files/ekps/2013/4.Evaluasi%20Kebijakan%20Reformasi%20Birokrasi.pdf).

Hadi, Kisno. "Kebijakan Birokrasi Dalam Upaya Pelayanan Publik Berkualitas." *Unisia* 32, no. 71 (2009): 23–39.

Hayati, Nurul. "Peran Perpustakaan Dalam Penerapan Knowledge Management Di Lembaga Riset," n.d., 1–24.

"IPC Corporate University Untuk Pengembangan SDM." *Tribunnews.Com*, n.d. <http://www.tribunnews.com/pendidikan/2018/08/10/ipc-corporate-university-untuk-pengembangan-sdm>.

Kemenpan RI. "Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025." Jakarta, 2010.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi. "Reformasi Birokrasi." Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi, 2018.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. "Perpres No 81 Tahun 2010 Grand Design Reformasi Birokrasi," 2010. https://rbkunwas.menpan.go.id/images/pedoman/reformasi-birokrasi_PERPRES-NOMOR-81-TAHUN-2010-TENTANG-GRAND-DESIGN-REFORMASI-BIROKRASI-2010-2025-.pdf.

King, William R. "Knowledge Management and Organizational Learning." In *Annals of Information Systems*, 3–13. Springer Science, 2009. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1_1.

Mantonang, Ryan T.A. "Revolusi Mental Aparatur Sipil Negara (ASN)." *Cognos Cendekia Global*. Accessed October 18, 2017. www.ccg.co.id.

Nazlifah, Siti. "Penerapan Knowledge Management Pada PT Pertamina (Persero)." *Kompasiana*, 2014. <https://www.kompasiana.com/nazlifahsiti/54f91baea33311ac048b45e4/penerapan-knowledge-management-pada-pt-pertamina-persero?page=all>.

Olsen, Johan P. "The Ups and Downs of Bureaucratic Organization." *Annual Review of Political Science* 11, no. 1 (2008): 13–37. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.060106.101806>.

Rachmadi, Muhammad, and Muslim. "Manajemen Pelayanan Publik Dalam Perspektif Islam (Studi Di Rumah Sakit Ibnu Sina Kota Pekanbaru)." *Juris* 14, no. 2 (2015): 45–67. <https://media.neliti.com/media/publications/92897-ID-manajemen-pelayanan-publik-dalam-perspek.pdf>.

Rhoni Rodin. "Penerapan Knowledge Management Di Perpustakaan (Studi Kasus Di Perpustakaan STAIN Curup)." *Pustakawan STAIN Curup Bengkulu Vol.1* (2013): 35–46. [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=445962&val=6390&title=Penerapan Knowledge Management di Perpustakaan \(Studi Kasus di Perpustakaan STAIN Curup\)](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=445962&val=6390&title=Penerapan%20Knowledge%20Management%20di%20Perpustakaan%20(Studi%20Kasus%20di%20Perpustakaan%20STAIN%20Curup)).

Siregar, A. Ridwan. "Manajemen Pengetahuan: Perspektif Pustakawan." *Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan Dan Informasi* 1, no. 1 (2005): 1–6. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/pus/article/view/17239/17192>.

Yusriadi, and Misnawati. "Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu)." *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* 7 (2017): 99–108.