

SOLUSI UNTUK MENINGKATKAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT READINESS* DI BADAN PUSAT STATISTIK KABUPATEN/KOTA

Herlambang Permadi*¹, Dana Indra Sensuse²

¹Badan Pusat Statistik, Jakarta Pusat, ²Universitas Indonesia, Depok
Email: ¹herlambang@bps.go.id, ²dana@cs.ui.ac.id

*Penulis Korespondensi

(Naskah masuk: 10 April 2021, diterima untuk diterbitkan: 31 Januari 2022)

Abstrak

Reformasi Birokrasi (RB) adalah usaha yang ditegakkan pemerintah Indonesia dengan tujuan untuk menghadirkan tata kelola pemerintahan yang tepat. RB dilaksanakan oleh semua K/L/D/I termasuk BPS yang merupakan bagian dari instansi pemerintah Indonesia. Dalam mendukung penyelenggaraan RB, perlu mempertimbangkan penerapan disiplin *Knowledge Management* (KM) yang termaktub dalam rancangan besar Reformasi Birokrasi 2010-2025. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran *readiness* (kesiapan) sebelum mengimplementasikan KM guna mendukung pelaksanaan RB. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan Badan Pusat Statistik Kabupaten/Kota dalam melaksanakan KM, serta mendapatkan strategi implementasi KM yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan dalam praktek implementasi RB. KM Readiness diukur dengan implikasi *Critical Success Factor* (CSF) yang diperoleh dari 8 Area Perubahan pada RB di BPS. Kuesioner penelitian disebarkan melalui media daring kepada pegawai yang bekerja di BPS daerah seluruh Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum BPS Kabupaten/Kota sudah cukup siap dalam mengimplementasikan KM untuk guna mendukung praktek RB. Namun ada 2 faktor yang dinilai masih perlu diperhatikan yaitu beban kerja yang berlebihan dan pemetaan pegawai yang belum efektif. Dari hasil analisis tersebut diusulkan suatu *tools* sebagai rekomendasi untuk menyelesaikan masalah tersebut, yaitu perancangan aplikasi sensus/survei secara daring guna membantu mengurangi beban kerja dan sistem rekomendasi penempatan pegawai menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) guna membantu pemetaan pegawai yang efektif.

Kata kunci: *knowledge management, knowledge management readiness, reformasi birokrasi, csf*

SOLUTION FOR ENHANCING KNOWLEDGE MANAGEMENT READINESS OF BUREAUCRATIC REFORM IN BPS: A CASE STUDY IN BPS-STATISTICS OF REGENCY/MUNICIPALITY

Abstract

Bureaucratic reform (RB) is an effort made by the Indonesian government to realize a good governance. RB is implemented by all ministries, agencies, and local governments, including BPS-Statistics, which is part of the Indonesian government. In supporting the implementation of RB which necessary to implement knowledge management (KM), as stated in the 2010-2025 Bureaucratic Reform grand design. For this reason, readiness measurement needs to be done before implementing KM to support the implementation of RB. The research was conducted to measuring the readiness level of BPS-Statistics of Regency/Municipality in implementing KM, as well as obtaining the right KM implementation strategy to solve problems in RB practices. KM readiness is measured by the Critical Success Factor (CSF) obtained from 8 areas of change in the BPS RB. The questionnaire was distributed through online media to employees who were worked in BPS-Statistics of Regency/Municipality throughout Indonesia. The results show that in general, BPS-Statistics of Regency / Municipality is quite ready to implement KM for supporting RB practices. However, there are 2 factors that are considered still need improvement, namely the excessive workload and ineffective employee mapping. From the results of this analysis, a tool design was proposed as a recommendation to solve these problems, including an online survey system environment to help reduce workloads, and an employee placement recommender system using *Analytical Hierarchy Process* (AHP) to assist employee mapping.

Keywords: *knowledge management, knowledge management readiness, bureaucratic reform, government, csf*

1. PENDAHULUAN

Di era keterbukaan informasi publik, masyarakat semakin kritis dalam upaya kontrol & monitoring atas apa yang dilakukan pemerintah. Tuntutan dan aspirasi masyarakat yang semakin tinggi, salah satunya dalam area pelayanan publik. Pemerintah harus mampu menjawab tantangan tersebut dengan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dengan pelayanan yang profesional, efektif, dan efisien. Maka dari itu dalam hal ini diperlukan wujud tata kelola pemerintah yang tepat (*good governance*).

Reformasi Birokrasi (RB) dilakukan untuk mewujudkan birokrasi yang sehat dan mumpuni, terwujudnya percepatan kualitas yanlik serta peningkatan akuntabilitas dan kapasitas kinerja pemerintah, sebagaimana termaktub dalam rancangan besar RB 2010-2025. Semua unit pemerintahan di Indonesia perlu dan penting untuk menerapkan RB, termasuk BPS.

Badan Pusat Statistik (BPS) adalah lembaga pemerintah non-kementerian yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan statistik di Indonesia. Kegiatan statistik yang dilakukan oleh BPS tidak hanya menyediakan data tetapi juga mencakup layanan dan pelatihan yang berkaitan dengan statistik kepada masyarakat dan instansi pemerintah lainnya (UU RI No.16 tentang Statistik). Berdasarkan hal ini diperlukan implementasi RB di BPS untuk mencapai pelayanan BPS yang sehat, efektif dan efisien, dan menghasilkan data statistik yang *qualified*.

Implementasi RB di BPS difokuskan pada 8 Area Perubahan (RB BPS 2010-2025). Hal ini sejalan dengan program level mikro pada kementerian, lembaga, pemerintah daerah dalam strategi implementasi RB. Untuk menyukseskan implementasi RB diperlukan dukungan dari organisasi internal dan eksternal. Salah satu pendukungnya adalah penerapan *Knowledge Management* (KM).

Penerapan KM di pemerintahan dapat membantu meningkatkan kualitas layanan. RB 2010-2025 juga menyatakan bahwa penerapan KM dapat mendukung praktek RB (Prabowo et al. 2019). Namun penerapan KM tidak dapat langsung dilakukan dalam suatu organisasi, karena kebutuhan dan tujuan masing-masing organisasi berbeda. Pada tahap awal perlu dilakukan pengukuran terlebih dahulu untuk mengetahui seberapa siap organisasi menerima dan mengimplementasikan KM. Dalam hal ini yang dimaksud adalah melakukan penilaian kesiapan KM.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengukur tingkat kesiapan dan mengetahui strategi implementasi KM terbaik guna mewujudkan implementasi RB di BPS Kabupaten/Kota. Kondisi saat ini KM belum diimplementasikan secara maksimal di lingkungan BPS Kabupaten/Kota. Kesiapan KM diukur dengan menggunakan *Critical*

Success Factor (CSF). Dalam rangka mengukur kesiapan KM di BPS Kabupaten/Kota, indikator 8 Area Perubahan pada RB BPS dijadikan acuan sehingga dalam hal ini diperoleh 34 CSF yang dinilai cukup berpengaruh dalam pelaksanaan RB di BPS Kabupaten/Kota. Selain itu, penelitian ini juga memberikan rekomendasi dan usulan *tools* sebagai solusi untuk mendukung KM yang tepat dalam penyelenggaraan RB di BPS Kabupaten/Kota.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Rancangan Penelitian

Untuk menilai praktek RB di BPS pada kondisi saat ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan survei secara daring. Kuesioner survei disusun dengan memecah setiap CSF menjadi beberapa pernyataan. 5 (lima) opsi jawaban diberikan dengan menggunakan skala likert, dengan pilihan jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju. Sasaran responden ialah pegawai BPS Kabupaten/Kota yang tersebar di seluruh Indonesia, sesuai dengan studi kasus yang diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini merupakan studi kasus pada lingkup BPS Kabupaten/Kota. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, dengan pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik. Penelitian terdiri dari 5 tahap. Tahap pertama yaitu mengidentifikasi permasalahan pada cakupan RB di BPS sebagai permulaan. Pada tahap kedua dilakukan studi literatur dari berbagai penelitian terkait. Tahap ketiga yaitu menentukan metodologi penelitian yang dilanjutkan dengan mengidentifikasi CSF untuk mengukur kesiapan pelaksanaan KM serta melakukan penyusunan instrumen kuisisioner. Tahap keempat adalah menganalisis hasil pengolahan data penelitian. Dan tahap kelima adalah menarik kesimpulan penelitian.

2.2 Metode Pengumpulan Data

Untuk menilai praktek RB di BPS pada kondisi *existing*, pengumpulan data dilaksanakan menggunakan survei secara daring. Kuesioner survei disusun dengan memecah setiap CSF menjadi beberapa pernyataan. 5 (lima) opsi jawaban diberikan dengan memanfaatkan skala likert yang memiliki pilihan jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju. Sasaran responden adalah pegawai BPS Kabupaten/Kota yang tersebar di seluruh Indonesia, sesuai dengan *case study* yang dalam penelitian ini.

2.3. KM Readiness

Kesiapan KM diukur dengan mengidentifikasi faktor keberhasilan kritis (CSF) yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi di BPS.

CSF yang digunakan memiliki relevansi erat dengan 8 area perubahan pada RB di BPS. Ada 34 CSF dengan rincian sebagai berikut

Tabel 1. Area Perubahan pada RB di BPS dan CSF

8 Area Perubahan	CSF
1. Manajemen Perubahan	1. Budaya Organisasi 2. Internalisasi Perubahan 3. Core Value BPS 4. Kepemimpinan 5. Agen Perubahan 6. Perubahan Sistem Kerja 7. Perubahan Pola Pikir 8. Komitmen untuk Berubah
2. Penataan dan Penguatan Organisasi	1. Struktur Organisasi 2. Tugas, Pokok, dan Fungsi 3. Analisis Beban Kerja
3. Peraturan Hukum dan Perundang-undangan	1. Regulasi, Hukum, dan Landasan Hukum 2. Perumusan Kebijakan
4. Manajemen dan Pengaturan Sumber Daya Manusia	1. Sistem Perekrutan Karyawan 2. Pemetaan Karyawan 3. Pengembangan Kompetensi 4. Manajemen SDM
5. Manajemen Perubahan	1. Dukungan TIK 2. Pemanfaatan TIK 3. Sistem Terintegrasi 4. Pengembangan KMS 5. Keterbukaan Informasi Publik 6. Prosedur Operasi Standar (SOP)
6. Penguatan Pengawasan	1. Pengendalian Internal 2. Layanan Pengaduan 3. Penanganan Benturan Kepentingan 4. Zona Integritas (ZI)
7. Penguatan Akuntabilitas Kerja	1. Akuntabilitas Kinerja 2. Akuntabilitas Keuangan 3. Evaluasi Pemantauan
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	1. Kualitas Data 2. Kualitas Layanan Statistik 3. Inovasi Produk/Layanan 4. Kepuasan Pengguna Data

Tabel 1 menjelaskan 8 Area Perubahan beserta CSF yang digunakan dalam penelitian. Keseluruhan area dan variabel CSF ini merupakan representasi penting yang dianalisis berdasarkan Grand Design RB di BPS.

Pengolahan data dilakukan menggunakan SPSS v.24 dan Ms. Excel, yang kemudian digunakan statistik deskriptif untuk menilai kesiapan KM. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengukur kelayakan desain kuesioner.

2.4. KM Solution

KM Solution yang diusulkan berupa rekomendasi *tools* yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah dalam kesiapan implementasi KM. Rekomendasi tersebut didasarkan pada hasil pengukuran kesiapan KM yang telah dilakukan. *Tools* yang direkomendasikan diharapkan dapat diterapkan untuk meningkatkan kesiapan implementasi KM di BPS Kabupaten/Kota.

3. TINJAUAN LITERATUR

3.1. Reformasi Birokrasi

Penerapan prinsip pemerintah yang bersih dan sehat sangat dibutuhkan untuk menghasilkan pelayanan yang profesional kepada masyarakat.

Untuk mempercepat tercapainya *good governance*, RB perlu diterapkan di seluruh K/L/D/I sebagai program utama pemerintah dalam membangun layanan publik dan aparatur negara yang baik. RB merupakan *big change* dalam paradigma tata kelola pemerintahan Indonesia. Perubahan ini dilakukan untuk mengatasi berbagai problema terkait dengan pemerintahan, yaitu masalah fungsi dan ukuran organisasi, masalah peraturan perundang-undangan, pengelolaan SDM aparatur negara, praktek penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang, kurangnya tanggung jawab, pelayanan publik yang buruk dan pola pikir SDM yang kuno serta budaya kerja yang kurang optimal di lingkungan pemerintahan.

Reformasi Birokrasi yang saat ini tengah ditegakkan oleh pemerintah tertuang dalam rancangan besar Reformasi Birokrasi 2010-2025, dengan sasaran pelayanan serta birokrasi yang bersih dan melayani, bebas korupsi, dan peningkatan kualitas yanlik, serta peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja pemerintahan, yang direpresentasi dalam gambar berikut



Gambar 1. *Mindset* menuju visi reformasi birokrasi

Gambar 1 menunjukkan beberapa area yang dinilai cukup strategis dalam mendukung implementasi tata kelola pemerintah yang baik. Dalam aspek khusus yaitu penyempurnaan kebijakan nasional pada bidang aparatur terdapat 5 (lima) area yang harus ditegakkan pada bidang aparatur, yaitu peraturan perundang-undangan, organisasi, tata laksana, SDM, dan penguatan dalam pengawasan/akuntabilitas kerja dalam setiap instansi.

BPS adalah instansi kedinasan non kementerian yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden dalam menyelenggarakan kegiatan perstatistikan di Indonesia. BPS sebagai badan pemerintah vertikal, yang memiliki perwakilan di seluruh provinsi dan kabupaten/kota di Indonesia. Sebagai instansi pemerintah, Badan Pusat Statistik juga melaksanakan reformasi birokrasi sesuai dengan grand design yang telah dirancang oleh pemerintah. Reformasi Birokrasi BPS bertujuan untuk mewujudkan BPS yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien, memiliki pelayanan publik, dan menghasilkan data statistik yang berkualitas.

Terdapat 8 area perubahan yang menjadi acuan strategi, program, dan indikator keberhasilan reformasi birokrasi BPS. Area perubahan dimaksud mencakup yaitu manajemen perubahan, penataan dan penguatan organisasi, penataan peraturan perundang-undangan, penataan sumber daya manusia, penataan tata kelola, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kerja, dan peningkatan kualitas pelayanan publik (RB BPS 2010-2025). Pelaksanaan RB di Badan Pusat Statistik dikelola oleh tim reformasi birokrasi yang terdiri dari tim pengarah, tim pelaksana, dan sekretariat RB yang tersebar di seluruh provinsi dan kabupaten/kota di seluruh Indonesia.

3.2. Knowledge Management

Knowledge Management didefinisikan sebagai hal yang dibutuhkan dan harus dilakukan guna mendapatkan hasil maksimal dari sumber pengetahuan (Bercerra et al. 2015). Pengetahuan diciptakan di benak/pikiran orang. Pengetahuan dapat ditangkap, disajikan tertulis, ditanam ke dalam sistem komputer, digunakan untuk bekerja, atau hanya sekedar diingat. Mengikuti karakteristik fundamental dari pikiran manusia, pengetahuan diklasifikasikan, digabungkan, dimodifikasi, dan diatur ulang. Teknologi memudahkan untuk mendapatkan kembali pengetahuan dengan cara melakukan pencarian menggunakan *keyword* atau frasa. Pengetahuan dibagikan, didaur ulang, dimodifikasi, dan diperbesar (Giannoulis et. Al 2019).

KM pada pemerintahan adalah seperangkat proses, praktik, dan filosofi manajemen yang ada di unit pemerintah untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyediakan pengetahuan untuk organisasi pemerintah yang memungkinkan organisasi menjadi lebih ahli dan kompetitif dalam melakukan pemberian layanan publik. Sebagai proses evolusi dari *data processing system* ke *knowledge management system* (KMS), KMS dianggap sebagai manifestasi terbaru dalam perkembangan *logic* dari perhatian pemerintah terhadap data, informasi, dan pengetahuan (Torabi and El-Den 2017).

Menerapkan KMS di sektor pelayanan publik dapat meningkatkan proses, prosedur, dan kebijakan operasional. Hal ini juga dapat meningkatkan kualitas layanan dan produk. Hal tersebut sejalan dengan maksud dan tujuan RB dalam pemerintahan, sehingga penerapan KMS dinilai dapat mendukung pelaksanaan RB. Selain itu *grand design* RB juga menyatakan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi perlu didukung oleh beberapa hal, antara lain penerapan *change management* untuk mengatasi kendala, dan penerapan KM sehingga proses pembelajaran dan pertukaran *experience* menjadi efektif bagi K/L/D/I dalam menjalankan RB.

Kombinasi terbaik dari *people, process, and technology* yang baik diperlukan dalam merancang sistem pengetahuan yang dapat dibagikan bersama dalam sebuah organisasi (Chion and Charles 2020).

Diperlukan strategi yang tepat dan selaras dengan tujuan/sasaran organisasi, agar organisasi dapat memperoleh manfaat dari penerapan KM. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi terhadap kondisi organisasi saat ini yang diperoleh dari hasil pengukuran. Sejauh mana kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan KM dinilai dari berbagai aspek yang ada dalam organisasi sehingga strategi yang diambil menjadi tepat untuk memperkuat bagian organisasi yang masih lemah, sehingga tujuan dari organisasi bisa tercapai.

3.3. Knowledge Management Readiness (KMR)

KMR adalah pengukuran level kesiapan organisasi yang dinilai pada nilai ukuran belum siap, siap, atau bersedia dalam memperoleh manfaat dari penerapan KM (Kootunkal et.al 2019). Penerapan KM membutuhkan perubahan pada organisasi. Perubahan tersebut mungkin dirasa sulit sehingga para pemimpin organisasi perlu secara proaktif mempersiapkan organisasi dan anggotanya untuk memulai inisiatif perubahan. Sebagai langkah pertama dalam proses ini, pemimpin organisasi harus secara komprehensif memeriksa kesiapan mendasar organisasi mereka untuk merangkul inisiatif perubahan (Bercerra et al. 2015).

Penilaian kesiapan KM dilakukan untuk membangun keadaan organisasi *existing* dan untuk mengetahui tindakan dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk menerapkan KM. Kesiapan KM pada organisasi perlu menetapkan *rule* yang sesuai untuk menilai KM.

Untuk mengukur kesiapan penerapan KM dalam suatu organisasi, maka perlu ditentukan terlebih dahulu faktor-faktor utama yang berperan penting dan berdampak besar terhadap keberhasilan organisasi. Hal ini dikenal sebagai *Critical Success Factor* (CSF). Banyak faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan inisiatif KM. Faktor kuncinya adalah CSF. CSF memiliki hubungan yang erat dengan objektif bisnis, jadi CSF merupakan ukuran yang tepat untuk menilai kesiapan organisasi (Shihab and Wulandari 2016).

3.4. Knowledge Management Solution

Knowledge Management Solution adalah sebuah integrasi antara teknologi dengan mekanisme untuk mendukung proses KM. Mekanisme KM adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan KM, sedangkan Teknologi KM adalah teknologi yang digunakan untuk memfasilitasi penerapan KM. Dengan demikian *KM Solution* adalah mekanisme bagaimana KM memenuhi dan memfasilitasi 4 (empat) aspek yaitu *discovery, capture, sharing*, dan *application* (Bercerra et al. 2015).

3.5. Penelitian Sebelumnya

Prabowo, Sensuse, dan Lusa (2019) mengukur tingkat kesiapan penyelenggaraan KM di Politeknik Statistika STIS. Kerangka kesiapan KM dihasilkan

dengan mengekstraksi faktor kesiapan KM dari studi relevan sebelumnya kemudian dilakukan *expert validation* dengan melibatkan pakar dari Politeknik Statistika STIS dan instansi lain. Terdapat 13 faktor yang diambil dari 5 aspek yaitu aspek individu (pemahaman KM, kepercayaan, keterbukaan terhadap perubahan), aspek organisasi (struktur organisasi, kepemimpinan, strategi), aspek budaya (budaya organisasi, kolaborasi, komunikasi), aspek teknologi (dukungan TIK), penggunaan TIK, aspek lingkungan fisik (tempat berbagi pengetahuan, *building design*). Selanjutnya dilakukan pembobotan aspek dan faktor dengan menggunakan teknik AHP (Abid and Laouar 2019). Tingkat kesiapan KM diukur menggunakan skala Rao yang diubah menjadi persentase kesiapan. Kelemahan dalam penelitian ini hanya mengukur kesiapan KM dari aspek individu, organisasi, dan teknologi, sedangkan penelitian-penelitian lain sudah mengkaji aspek *law and policy*.

Satria, Munandar, Riza, Cahyaningsih, Sensuse, dan Noprisson (2019) menganalisis kesiapan KM di instansi pemerintah, yaitu dengan studi kasus di Pusat Pelatihan Tambang Bawah Tanah, Kementerian ESDM. Penelitian ini menggunakan KM CSF untuk mengukur kesiapan implementasi KM. Pemetaan KM CSF menghasilkan 3 aspek yaitu abstrak, *soft*, dan *hard*, dengan 10 dimensi (pemahaman tentang definisi dan manfaat KM, inisiatif organisasi dalam menerapkan KM, budaya organisasi, proses, pengukuran, sumber daya manusia, kepemimpinan dan dukungan manajemen, strategi dan struktur organisasi, pembelajaran, teknologi informasi, dan lingkungan fisik), serta 59 item instrumen. Output penelitian menyajikan level kesiapan dari implementasi KM, belum menawarkan solusi untuk meningkatkan kesiapan implementasi KM.

Shihab dan Wulandari (2016) menganalisis pengaruh pemanfaatan KM *tools* dalam organisasi terhadap kesiapan implementasi KM. Pengumpulan data dilakukan dengan melibatkan pegawai sebuah organisasi pengembang perangkat lunak di Indonesia, dengan memanfaatkan teknik analisis PLS-SEM. KM *tools* yang digunakan oleh organisasi berupa Alat Kolaborasi Internal, Alat Manajemen Insiden, Alat Penyimpanan KM Internal, dan Portal untuk Klien & Penyedia Layanan, yang telah diuji dampaknya terhadap kesiapan KM. Output penelitian ini juga belum menawarkan solusi untuk meningkatkan kesiapan implementasi KM pada organisasi.

4. HASIL DAN DISKUSI

4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas item pertanyaan pada kuesioner yang disusun. Uji ini dilakukan terhadap 15 responden acak. Berdasarkan hasil uji validitas semua pertanyaan valid dan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian dalam instrumen konsisten, yang tertuang pada tabel berikut

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Faktor Sukses Kritis	Kode	Uji Validitas* (α)	Uji Reliabilitas** (Cronbach Alpha)
1	Budaya organisasi	bud1-bud5	0,002	0,971
2	Perubahan Internalisasi	int1-int5	0,001	
3	Core Value BPS	crv1-crv5	0,002	
4	Kepemimpinan	pim1-pim5	0,000	
5	Agen perubahan	agn1-agn5	0,011	
6	Perubahan sistem kerja	psis1-psis5	0,000	
7	Perubahan pola pikir	ppol1-ppol5	0,003	
8	Komitmen berubah	kom1-kom5	0,048	
9	Struktur organisasi	struk1-struk5	0,002	
10	Tugas Pokok dan Fungsi	tpks1-tpks5	0,003	
11	Analisis Beban Kerja	bbn1-bbn5	0,000	
12	Regulasi, Hukum, dan Dasar Hukum	hukum1-hukum5	0,031	
13	Perumusan Kebijakan	rms1-rms5	0,001	
14	Sistem Perekrutan Pegawai	rekr1-rekr5	0,004	
15	Pemetaan Karyawan	map1-map5	0,001	
16	Pengembangan Kompetensi	dev1-dev5	0,017	
17	Manajemen SDM	mng1-mng5	0,005	
18	Dukungan TIK	sup1-sup5	0,035	
19	Pemanfaatan TIK	util1-util5	0,013	
20	Sistem Terintegrasi	sis1-sis5	0,003	
21	Pengembangan KMS	pkms1-pkms5	0,119	
22	Keterbukaan Informasi Publik	opn1-opn5	0,001	
23	Prosedur Operasi Standar (SOP)	sop1-sop5	0,039	
24	Pengendalian Internal	pint1-pint5	0,000	
25	Layanan Pengaduan	wblow1-wblow5	0,004	
26	Penanganan Benturan Kepentingan	coi1-coi5	0,004	
27	Zone of Integrity (ZI)	zi1-zi5	0,004	
28	Akuntabilitas Kinerja	akunk1-akunk5	0,010	
29	Akuntabilitas Keuangan	akunu1-akunu5	0,033	
30	Monev	monev1-monev5	0,000	
31	Kualitas data	kuald1-kuald5	0,030	
32	Kualitas layanan statistik	kuals1-kuals5	0,040	
33	Inovasi Produk/ Layanan	ino1-ino5	0,049	
34	Kepuasan Pengguna Data	puas1-puas5	0,048	

* Uji validitas valid jika $\alpha < 0,050$,

** Uji reliabilitas reliabel jika skor Cronbach Alpha $> 0,070$, uji pada $n = 10$

Pada tabel 2 hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukan ke-34 CSF memiliki skor $\alpha < 0,05$ yang berarti keseluruhan variable CSF tersebut valid digunakan dalam penelitian. Sedangkan pada uji reliabilitas Cronbach Alpha memiliki skor kurang dari 0,07 yang menunjukan bahwa variable yang diangkat reliabel untuk dituangkan dalam kuesioner penelitian.

4.2. Hasil Pengumpulan Data

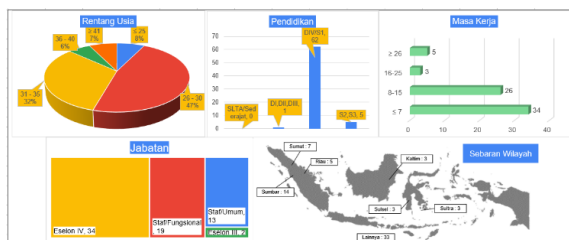
Pengumpulan data diawali dengan mendistribusikan kuesioner penelitian secara daring ke seluruh Satker BPS Kabupaten/Kota melalui *mobile network*. Tabel 3 menjelaskan mengenai periode pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan pada 11-14 Desember 2020 dan menghasilkan 68 respon jawaban lengkap.

Tabel 3. *Timeline & Response* Pengumpulan Data

Timeline	Respon Lengkap	Penjelasan
11-14 Desember 2020	68	Telah mewakili seluruh provinsi

4.3. Profil Responden

Penelitian ini menggunakan sampel pegawai organik (internal) BPS Kabupaten/Kota di seluruh wilayah Indonesia. Pada bagian ini kami menjelaskan sebaran profil responden dalam penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Sebaran profil responden penelitian

Gambar 2 menunjukan dalam rentang usia responden didominasi oleh pegawai berusia 26-30 tahun (47%). Hal ini menunjukkan bahwa struktur pegawai BPS di Kabupaten/Kota yang masih tergolong muda. Pada tingkat pendidikan responden sangat didominasi oleh pegawai berpendidikan DIV/S1 sebesar 91,17% (62 orang) yang menunjukkan bahwa SDM BPS Kabupaten/Kota telah memperoleh pendidikan yang cukup berkualitas. Dalam durasi pengalaman (masa kerja), setengah dari responden (50%) telah bekerja hingga 7 tahun. Hal ini juga dapat menunjukkan bahwa dominasi pegawai pada BPS Kabupaten/Kota memiliki pengalaman kerja yang cukup matang. Sedangkan berdasarkan jenis jabatan, responden penelitian didominasi oleh aparatur yang menduduki jabatan eselon IV atau setingkat Kepala Subbagian/Kepala Seksi sebanyak 50% (34 orang). Hal ini juga memberikan kesimpulan penelitian yang menarik karena penelitian ini didominasi oleh pejabat struktural di lingkungan BPS Kabupaten/Kota. Selain itu, sebaran wilayah penelitian ini didominasi oleh

responden dari BPS Kabupaten/Kota di Sumatera Barat (20,59%) dan Sumatera Utara (10,29%).

4.4. Analisis *Knowledge Management Readiness*

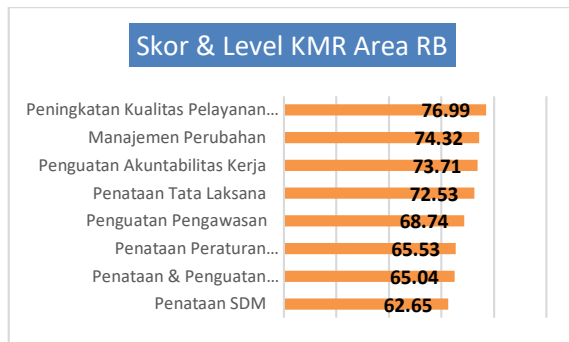
Penghitungan *KM Readiness* (KMR) menggunakan metode statistik deskriptif untuk mengetahui nilai KMR pada masing-masing variabel penelitian. Hasil penghitungan KMR tertuang dalam tabel berikut

Tabel 4. Hasil Penilaian Kesiapan Manajemen Pengetahuan

No.	CSF	Skor%	Interpretasi
1	Budaya organisasi	78.24	Ready
2	Internalisasi Perubahan	66.59	
3	Nilai Inti Statistik BPS	79.41	
4	Kepemimpinan	71.88	
5	Agen perubahan	70.24	
6	Perubahan Sistem Kerja	73.35	
7	Perubahan Pola Pikir	75.12	
8	Komitmen untuk berubah	79.71	
Area 1: Manajemen Perubahan		74.32	Ready
9	Struktur organisasi	69.76	
10	Tugas Pokok dan Fungsi	72.65	
11	Analisis Beban Kerja	52.71	Ready
Area 2: Penataan dan Penguatan Organisasi		65.04	
12	Regulasi, Hukum, dan Dasar Hukum	64.76	
13	Perumusan Kebijakan	66.29	Ready
Area 3: Pengaturan Hukum dan Regulasi		65.53	
14	Sistem Perekrutan Karyawan	69.24	
15	Pemetaan Karyawan	50.71	Ready
16	Pengembangan Kompetensi	66.12	
17	Manajemen SDM	64.53	
Area 4: Manajemen dan Pengaturan Sumber Daya Manusia		62.65	Ready
18	Dukungan TIK	76.76	
19	Pemanfaatan TIK	74.59	
20	Sistem Terintegrasi	69.88	
21	Pengembangan KMS	66.41	
22	Keterbukaan Informasi Publik	75.71	
23	Prosedur Operasi Standar	71.82	
Area 5: Pengaturan Manajemen		72.53	Ready
24	Pengendalian Internal	66.53	
25	Layanan Pengaduan	67.94	
26	Penanganan Banturan Kepentingan	68.47	
27	Zone of Integrity (ZI)	72.00	
Area 6: Memperkuat Pengawasan		68.74	Ready
28	Akuntabilitas Kinerja	72.65	
29	Akuntabilitas Keuangan	75.41	
30	Evaluasi Pemantauan	73.06	
Area 7: Memperkuat Akuntabilitas Kerja		73.71	Ready
31	Kualitas data	74.41	
32	Kualitas Layanan Statistik	74.06	
33	Inovasi Produk/Layanan	79.82	
34	Kepuasan Pengguna Data	79.65	
Area 8: Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik		76.99	

* Rata-rata skor variabel individu = 70,96,
Rentang skor 50,71-79,82

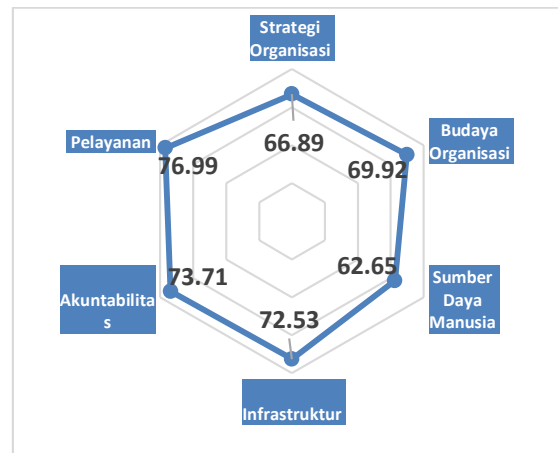
Tabel 4 menjelaskan dari total 34 variabel penelitian yang diukur, rata-rata skor penelitian berada pada nilai 70,96. Ukuran nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa keseluruhan variabel menunjukkan stage kesiapan pada level *ready*. Bisa diinterpretasikan bahwa keseluruhan aspek manajerial dan teknis yang ada di BPS Kabupaten/Kota siap untuk menerima dan menerapkan KM yang dimiliki dalam mendukung implementasi RB. Range skor berada pada nilai 50,71-79,82 yang cukup menunjukan bahwa terdapat keragaman *stage* kesiapan KM. Dari ke-34 variabel penelitian, tercapat terdapat 2 variabel penelitian yang memiliki nilai dibawah 60 ini yaitu variabel Beban Kerja dan Pemetaan Pegawai. Hal ini menginterpretasikan bahwa aspek Beban Kerja dan Pemetaan Pegawai belum siap untuk menerima dan mendukung diterapkannya KM dalam mendukung implementasi RB di BPS Kabupaten/Kota.



Gambar 3. Urutan kesiapan (level dan skor) area RB BPS Kabupaten/Kota

Gambar 3 menunjukan urutan kesiapan area RB dalam mengimplementasikan KM. Pada tahapan 8 Area Perubahan RB, hasil penelitian menunjukan bahwa kesiapan BPS Kabupaten/Kota dalam mengimplementasikan KM pada RB berada pada level yang sama yaitu *ready* (skor 61,00-80,00). Tiga area RB di BPS Kabupaten/Kota yang dinilai paling siap dalam menerima dan mendukung implementasi KM yaitu area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, Manajemen Perubahan, dan Penguatan Akuntabilitas Kerja. Tiga area ini memang sangat strategis yang dalam capaian RB di BPS yang dalam waktu 5 tahun terakhir selalu digerus. Kualitas pelayanan publik merupakan *main output* yang selalu menjadi fokus utama di BPS. Dilanjutkan dengan manajemen perubahan internal BPS yang merupakan “area berbenah” didalam tubuh BPS. Manajemen perubahan melingkupi perubahan-perubahan seperti perubahan budaya organisasi, sistem kerja, cara berpikir, kepemimpinan, *core value*, dan komitmen.

Disisi lain area dalam RB BPS Kabupaten/Kota yang cukup lemah berada pada area Penataan SDM (skor 62,65). Berdasarkan tabel hasil penghitungan per variabel, terdapat 1 indikator dalam area penataan SDM ini yang dinilai belum maksimal, yaitu pemetaan pegawai.



Gambar 4. KM Readiness berdasarkan faktor

Gambar 4 menunjukan pengukuran kesiapan berdasarkan keseluruhan faktor, dimana rata-rata skor kesiapan bernilai 70,45 yang artinya seluruh faktor siap dan mendukung implementasi KM pada RB di BPS Kabupaten/Kota. Nilai kesiapan menurut faktor didominasi oleh faktor Pelayanan (76,99), Akuntabilitas (73,71), dan Infrastruktur (72,53). Faktor pelayanan mencirikan bagaimana *delivery* dan *quality* dari output/layanan BPS yang berupa data statistik sampai kepada pengguna yaitu pemerintah, publik, akademisi dan/ peneliti. Faktor ini memiliki skor tertinggi yang mengartikan bahwa pelayanan di BPS Kabupaten/Kota paling siap dan menerima penerapan KM dalam mendukung implementasi RB. Sedangkan faktor terlemah yaitu Strategi Organisasi (66,89) menginterpretasikan bahwa terdapat strategi organisasi berupa penataan & penguatan dan pengawasan dalam organisasi yang cukup siap untuk menerima penerapan KM dalam mendukung implementasi RB.

4.5. Diskusi dan Implikasi Penelitian

Hasil penghitungan kesiapan menunjukan bahwa dari keseluruhan aspek manajerial dan teknis di BPS Kabupaten/Kota telah siap menerima dan mendukung implementasi KM pada pelaksanaan RB di BPS Kabupaten/Kota. Namun demikian, terdapat indikator-indikator yang dinilai masih memiliki kelemahan atau belum siap untuk menerima dan menerapkan KM dalam mendukung implementasi RB, yaitu aspek beban kerja yang berlebih dan pemetaan pegawai yang tidak efektif.

Berdasarkan *expertise* yang dipahami oleh peneliti, beban kerja di BPS Kabupaten/Kota dirasakan sangat banyak dan tumpang tindih, yang hal ini berimplikasi pada sulitnya akseptasi dan dukungan penerapan KM dalam mendukung implementasi RB di BPS Kabupaten/Kota. Sedangkan pada aspek pemetaan pegawai, SDM di BPS Kabupaten/Kota belum sepenuhnya optimal dipetakan menurut keahlian dan bidang kerja yang ditekuni. Pada sisi ini mengimplikasikan terjadinya

knowledge-incompetency, dimana knowledge yang sudah dimiliki oleh individu tidak dimanfaatkan.

Untuk mengatasi aspek yang dinilai cukup lemah yang didapatkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran rekomendasi aksi dan mengusulkan rancangan sistem.

4.6. Knowledge Management Solution

Berikut ini adalah beberapa *design tools* yang direkomendasikan sebagai solusi atas permasalahan yang dihadapi BPS Kabupaten/Kota dalam mengimplementasikan KM.

Tabel 5. Recommended Actions

No	Action	Penjelasan
1. Kelemahan: Beban Kerja Berlebihan		
1	Membuat integrasi sensus/survei	Dengan mengintegrasikan beberapa jenis/rincian pertanyaan pada sensus/survei sehingga jumlah sensus/survei yang harus dikerjakan di BPS Kabupaten/Kota semakin berkurang
2	Membuat pola pendataan baru : Self Census/Survey (Pendataan Mandiri)	Pendataan yang dilakukan secara mandiri oleh masyarakat, lembaga, perusahaan dapat membuat beban kerja BPS berkurang
3	Memperkuat data statistik yang bersifat pencatatan administrasi/registrasi	Dengan hadirnya catatan administrasi/registrasi dari institusi sectoral dapat memperkuat landasan statistik di BPS. Dengan ini, jumlah pelaksanaan pendataan di BPS akan berkurang
4	Menyusun aplikasi/system sensus/survei daring	Pembuatan sensus/survei daring membantu organik BPS tidak perlu mendata langsung ke lapangan.
2. Kelemahan : Pemetaan pegawai tidak efektif		
1	Mempertajam kualifikasi keahlian pegawai dengan bidang kerja dibutuhkan	The right man in the right place. Kualifikasi yang sesuai bidang kerja akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi
2	Memberikan diklat/kompetensi sesuai bidang kerja	Pemberian tambahan diklat, kursus akan memperkaya knowledge yang dimiliki pegawai sehingga pekerjaan akan cepat selesai
3	Menugaskan SDM yang khusus dan fokus sebagai CKO	SDM yang focus untuk menangani pegawai dengan cakupan pekerjaannya akan mampu memberikan kompetensi dengan penyelesaian pekerjaan
4	Membangun system/aplikasi rekomendasi penempatan pegawai	Sistem/aplikasi rekomendasi yang tepat akan memberikan placement pegawai sesuai kompetensi dan bidang kerja yang akan ditekuni

Tabel 5 menawarkan solusi sebagai tindakan rekomendasi untuk mengatasi kelemahan yang ada. Pada kelemahan pertama yaitu beban kerja yang berlebihan tindakan utama yang diusulkan berfokus pada *automated working* seperti pelaksanaan

sensus/survei secara mandiri dan daring. Pada kelemahan kedua yaitu penempatan pegawai yang belum efektif, peneliti mengusulkan untuk pembuatan sistem rekomendasi penempatan pegawai.

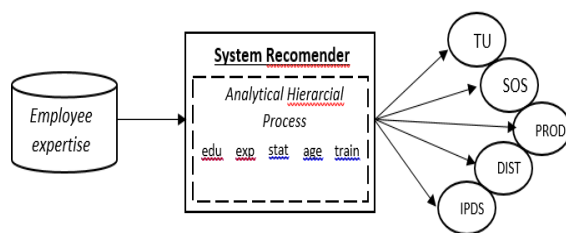
a) Beban kerja berlebihan: Membangun aplikasi survei daring



Gambar 5. Online survey system environment

Gambar 5 menunjukkan skema pelaksanaan peneliti mengusulkan rancangan aplikasi sensus/survei secara daring. Responden dapat mengisi survei melalui gadget seperti ponsel dan PC. Pendataan dilakukan dengan sistem *paperless* dan pengolahan data bisa dilakukan memanfaatkan teknologi *cloud computing*. Output berupa data statistik yang disebarluaskan secara instan melalui website, media massa, dan portal publik lainnya. Dengan membangun aplikasi survei daring ini tentunya petugas organik BPS tidak perlu terjun langsung ke lapangan sehingga beban kerja semakin berkurang.

b) Pemetaan pegawai belum efektif: Membangun sistem rekomendasi penempatan pegawai



Gambar 6. Sistem rekomendasi pegawai menggunakan AHP

Gambar 6 merepresentasikan rekomendasi penempatan pegawai menggunakan teknik AHP. Sistem ini memberikan rekomendasi dimana seorang pegawai akan ditempatkan berdasarkan keahlian yang dimiliki dan bidang kerja yang dibutuhkan. Sistem memanfaatkan metodologi AHP yang dinilai sangat efektif dalam pengambilan keputusan atau rekomendasi (Abid and Laouar 2018) dalam menentukan unit kerja (seksi/subbagian) yang akan ditempatkan di BPS Kabupaten/Kota misalnya pada Subbag TU, Seksi Statistik Produksi, Distribusi, Sosial, Neraca Wilayah, dan IPDS.

Kriteria yang digunakan dalam proses AHP yaitu indikator pendidikan (education), pengalaman kerja (experience), status kawin (marriage), usia (age), dan pelatihan (training). Dengan usulan aplikasi ini

diharapkan seorang pegawai akan tepat ditempatkan pada unit kerjanya sehingga mempercepat tercapainya tujuan organisasi di BPS.

5. KESIMPULAN

Kajian ini telah mengukur kesiapan implementasi KM untuk mendukung implementasi RB di BPS Kabupaten/Kota. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir seluruh aspek di BPS Kabupaten/Kota, baik manajerial maupun teknis, siap dan mendukung pelaksanaan KM untuk merealisasikan penyelenggaraan RB di BPS Kabupaten/Kota. Untuk aspek yang dinilai masih lemah dalam penerapan KM, penelitian ini telah memberikan rekomendasi sebagai langkah perbaikan dan juga telah mengusulkan sistem/aplikasi yang mendukung penerapan KM pada aspek tersebut. Penulis mengusulkan desain sistem survei daring untuk mengatasi beban kerja yang berlebihan, dan sistem rekomendasi penempatan karyawan untuk pemetaan karyawan yang efektif.

Penelitian ini terbatas pada lingkup BPS Kabupaten/Kota. Untuk penelitian selanjutnya, penulis menyarankan untuk mengembangkan penelitian tentang lingkup BPS secara keseluruhan, sehingga diperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai kondisi kesiapan organisasi dalam melaksanakan KM dalam praktik RB di BPS. Selain itu, kerangka kerja yang dibangun pada penelitian ini bisa dimanfaatkan sebagai acuan untuk menilai tingkat kesiapan KM pada praktik RB di kementerian, lembaga, atau pemerintah daerah lain dengan menyesuaikan karakteristik masing-masing organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- ABID, T., AND LAOUAR, M.R., 2018. Using Semantic Web and Linked Data for Integrating and Publishing Data in Smart Cities. doi: 10.1145/3330089.3330132.
- AGARWAL, N.K., MAROUF, L., 2016. "Quantitative and qualitative instruments for knowledge management readiness assessment in universities," pp. 149–164.
- BERCERRA, F., SABHERWAL, R., 2015. Knowledge management systems and processes. New York, Ny Routledge.
- CHIÓN, S. J., CHARLES, V., The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing, *Bus. Process Manag. J.*, vol. 26, no. 6, pp. 1443–1472, Jan. 2020, doi: 10.1108/BPMJ-10-2018-0279.
- C. LEAL, S. CUNHA, AND I. COUTO, 2017. "Knowledge sharing at the construction sector - Facilitators and inhibitors," in *Procedia Computer Science*, Jan. 2017, vol. 121, pp. 998–1005, doi: 10.1016/j.procs.2017.11.129.
- DORASAMY, M., RAMAN, & KALIANNAN, M., 2017. Integrated community emergency management and awareness system: A knowledge management system for disaster support, *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 121, pp. 139–167, doi: 10.1016/j.techfore.2017.03.017.
- GIANNOULIS, M., KONDYLAkis, H., 2019. Designing and implementing a collaborative health knowledge system, *Expert Syst. Appl.*, vol. 126, pp. 277–294, doi: 10.1016/j.eswa.2019.02.010.
- KOOTTUNKAL, M., GINIGE, A., SRINIVASAN, U., AND GIROSI, F., 2019. Building Digital Knowledge System Throught Mobile Interfaces: The Case Study Of Mobile Application For Diabetes Management, in *Proceedings of the 2nd International Conference on Software Engineering and Information Management*, pp. 218–223, doi: 10.1145/3305160.3305190.
- PRABOWO, Y.B., SENSUSE, D.I., & LUSA, S., 2019. "Analysis of Knowledge Management Readiness Level: A Case Study in STIS Polytechnic of Statistics," 2019 International Conference on Advanced Computer Science and information Systems (ICACSIS), Bali, Indonesia, 2019, pp. 403–408.
- International Standards Office, 1998. ISO 690 – 2 Information and Documentation: Bibliographical References: Electronic Documents. Geneva: ISO.
- SHIHAB, M.R., & WULANDARI, Y., 2016. "The influence of knowledge management tools utilization towards knowledge management readiness," 2016 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI), Bandung, pp. 1–6.
- RUMBAUGH, J., JACOBSON, I. & BOOCH, G., 2016. The Unified Modeling Language reference manual. 5th ed. Boston: Addison-Wesley.
- SOMMERVILLE, I., 2011. Software engineering. 9th ed. London: AddisonWesley.
- TANENBAUM, A.S., 1998. Organisasi Komputer Terstruktur, jilid 1. Diterjemahkan dari Bahasa Inggris oleh T.A.H Al-Hamdany. 2001. Jakarta: Salemba Teknika.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi. Jakarta: Kementerian PAN-RB Republik Indonesia.
- TORABI, F., EL-DEN, J., 2017. The impact of Knowledge Management on Organizational

Productivity: A Case Study on Koosar Bank of Iran, in *Procedia Computer Science*, vol. 124, pp. 300–310, doi: 10.1016/j.procs.2017.12.159.

Undang-undang Republik Indonesia nomor 16 tahun 1997 tentang Statistik. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.