

**KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM KERANGKA  
PENGEMBANGAN KOMPETENSI STAF SUMBER DAYA  
MANUSIA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**Sarifah Muhdiyati<sup>1</sup>Ridwan Rajab<sup>2</sup>RN. Afsdy Saksono<sup>3</sup>*Politeknik STIA LAN<sup>1 2 3</sup>*

Alamat email Koresponden: sarifah22044021047@stialan.ac.id

**ABSTRACT**

*This research aims to examine the application of knowledge management in developing the competence of human resources staff within the Indonesian National Police (Polri). It analyzes relevant factors, including human resources, leadership, and organizational technology, through the lens of supporting conditions. The research employs a case study methodology, utilizing document analysis, interviews, and observation for data collection. The findings reveal that the implementation of knowledge management is not yet optimal. Regarding the human factor, it was discovered that the motivation to share knowledge is low due to the absence of incentives. In terms of leadership, the lack of commitment from leaders is evident in the absence of clear regulations. Concerning technology, various applications have been developed, but there is a lack of content or knowledge that supports daily work capabilities, such as standard operating procedures (SOPs). This research proposes a model for implementing knowledge management within the framework of competence development. This model comprises competence development planning with database strengthening (externalization), competence development implementation through knowledge transfer (socialization and internalization), and competence development evaluation by enriching modules and content (combination).*

**Kata Kunci/Keywords :** *knowledge management, competency development, human resources*

**PENDAHULUAN**

Perkembangan lingkungan global saat ini tengah mengarah kepada karakteristik VUCA yaitu perubahan yang cepat (*Volatility*), tidak menentu (*Uncertainty*), sangat beragam (*Complexity*), dan tidak jelas (*Ambiguity*). Perubahan lingkungan global sudah disadari oleh pemerintah Indonesia sejak dulu dan sudah diantisipasi dengan menyusun grand strategi reformasi

birokrasi 2010-2025 yaitu mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Reformasi birokrasi yang dijabarkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 didukung dengan 3 aspek antara lain penerapan manajemen perubahan (*change management*) agar tidak terjadi hambatan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi, penerapan *knowledge management* agar terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi dan penegakan hukum agar terwujud batasan dan hubungan yang jelas antara hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan masing-masing pihak

Polri merupakan lembaga birokrasi yang berperan dalam mewujudkan keamanan dan ketertiban dalam masyarakat tentunya perlu merespon terhadap berbagai dampak dari perubahan tatanan kehidupan akibat dari perkembangan revolusi industri 4.0, terutama terhadap profesionalitas dan kesiapan personel Polri dalam menghadapi berbagai perkembangan kejahatan yang makin modern dan canggih. Hal tersebut memicu adanya kebutuhan kompetensi baru. Upaya Polri untuk meningkatkan kompetensi personel dilaksanakan melalui berbagai program Pendidikan antara lain program Pendidikan umum (Dikbangum), program Pendidikan spesialisasi (Dikbangspes), program pelatihan Polri (Prolat) dan program pendidikan akademis kerjasama dengan pihak lain. Program-program dimaksud telah dituangkan setiap tahun ke dalam Program Pendidikan (Prodik) Polri dengan besaran anggaran yang digunakan rata-rata pertahun sebanyak 2,3 Triliun rupiah. Walaupun upaya pengembangan kompetensi Polri sudah dilakukan dengan berbagai program, namun faktanya masih terdapat masalah terkait kemampuan anggota Polri. Hal ini diungkapkan pada Rencana Strategis Polri Tahun 2020 – 2024, bahwa salah satu kelemahan internal yang dimiliki adalah masih rendahnya keterampilan dan kemampuan personel Polri di lapangan

Selain itu, faktor lain masih rendahnya kemampuan personel Polri juga dapat dinilai dari kualitas dan kuantitas tenaga pendidik di lembaga pendidikan Polri yang masih belum memadai, sehingga belum dapat menghasilkan hasil didik yang optimal (Prasojo et al., 2021). Terdata sampai dengan Desember 2022 jumlah tenaga pendidik di Sekolah Polisi seluruh Indonesia sejumlah 3.291 personel dengan kualifikasi antara lain sejumlah 1.950 orang gadik pendidikan terakhir hanya tingkat SMA/D2, sejumlah 63 orang gadik pendidikan terakhir setingkat D3, sejumlah 1.059 orang gadik

Pendidikan terakhir setingkat S1, sejumlah 220 orang gadik pendidikan terakhir setingkat S2 dan sejumlah 5 orang gadik pendidikan terakhir setingkat S3. Adapun dari jumlah tenaga pendidik tersebut yang ada di Polri sebagaimana data tersebut, terdapat 1.596 orang tidak memiliki sertifikat pendidik dan sebanyak 1.788 orang memiliki sertifikat pendidik. Permasalahan dalam program peningkatan kompetensi personel yang dilaksanakan di Pusdik Polri yang sifatnya pembelajaran di kelas/tatap muka antara lain yaitu terbatasnya kuota peserta didik yang disebabkan karena terbatasnya daya tampung Pusdik Polri sehingga mengakibatkan sampai dengan bulan Agustus 2022 terdata dari jumlah anggota Polri di Indonesia sebanyak 425.306 personel yang telah mengikuti Dikbangspes hanya sebanyak 147.165 personel atau hanya 35% dan terdapat personel sebanyak 278.141 personel atau 65% belum mengikuti Dikbangspes

Staf sumber daya manusia (SSDM) terdiri dari 574 orang dengan komposisi kompetensi yang dimiliki oleh personel SSDM Polri berdasarkan latar belakang pendidikan, dapat dikelompokkan sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Komposisi Personel**  
**Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Umum**

No	Pendidikan	Jumlah
1.	S3	7
	S3 Manajemen	0
	S3 lainnya	7
2.	S2	156
	S2 Manajemen SDM/A	30
	S2 Lainnya	126
3.	S1	285
	S1 Manajemen SDM/A	13
	S1 Lainnya	272
4.	Non Sarjana	127

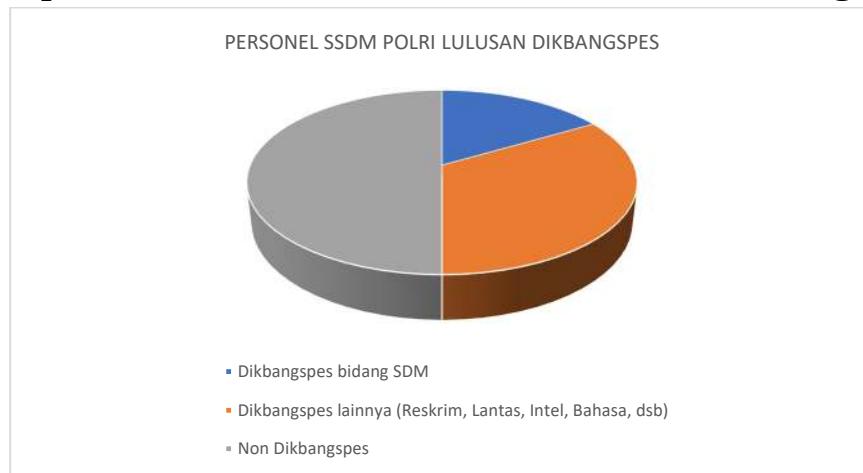
Sumber: diolah dari data SIPP 2022

Latar belakang pendidikan pada tabel di atas, terlihat bahwa terdapat gap atau kesenjangan kompetensi yaitu kompetensi dalam hal pengelolaan bidang SDM Polri yang saat ini dibutuhkan namun hanya sebanyak 43 orang atau sebesar 7% personel pada SSDM Polri memiliki latar belakang keilmuan Manajemen SDM atau Manajemen Administrasi dan sebagian besar yaitu 398 atau sebesar 70% merupakan sarjana/magister hukum serta lainnya, dan sebanyak 127 orang atau sebesar 22% lainnya adalah Non Sarjana.

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan kompetensi pengelolaan bidang SDM Polri melakukan peningkatan kompetensi melalui Pendidikan

spesialisasi bidang SDM yaitu jenis pelatihan yang dilaksanakan selama 30 hari di Pusdik Polri. Adapun komposisi personel SSDM Polri saat ini yang telah mengikuti Pendidikan Spesialisasi bidang SDM dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini:

**Grafik 1**  
**Komposisi Personel SSDM Polri Berdasarkan Dikbangspes**



Sumber: diolah dari SIPP 2022

Melihat Diagram di atas dapat diketahui bahwa jumlah personel SSDM Polri yang telah mengikuti Dikbangspes bidang SSDM sampai pada bulan Desember 2022 masih relatif sedikit yaitu 17%, Dikbangspes lainnya 33% dan Non Dikbangspes 50%. Sementara itu komposisi personel SSDM Polri dilihat dari pengetahuan akademis atau kapasitas keilmuan yang dimiliki sangat beragam, sebagai gambaran bahwa jabatan-jabatan pada pengelolaan bidang SDM Polri antara lain Kepala Subbagian Kebijakan Pendidikan dan Latihan, Kepala Sub bagian perencanaan Personel, Kepala Sub Bagian Analisa dan Evaluasi Pembinaan Karir, Kepala Sub Bagian Sistem pengendalian Personel, Kepala Urusan Administrasi Bagian pengendalian personel, Kepala Urusan Administrasi Bagian Kebijakan Pendidikan dan latihan beberapa personel di SSDM Polri, dari waktu ke waktu diisi oleh personel yang memiliki latar belakang pengetahuan/kompetensi yang bukan manajemen SDM atau manajemen administrasi dan kebanyakan adalah ilmu kepolisian dan hukum. Kapasitas keilmuan merupakan sumber dari adanya pengetahuan (*knowledge*) dalam organisasi sehingga penting untuk melakukan pengelolaan yang baik sehingga menunjang pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan pengetahuan (*knowledge*) merupakan upaya untuk tetap mempertahankan pengetahuan dengan cara menciptakan, menyimpan dan juga *sharing* pengetahuan khususnya pengetahuan dalam melaksanakan tugas-tugas dalam jabatannya agar berkesinambungan dan tidak hilang meskipun seseorang pindah atau mutasi.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, SSDM Polri perlu untuk melakukan optimalisasi *knowledge management*, sebab *knowledge management* telah menjadi agenda nasional sebagaimana dijelaskan pada arahan Asisten Kapolri bidang Perencanaan Umum dan Anggaran pada kegiatan Rakernis SSDM Polri Tahun Anggaran 2023. Dalam arahannya bahwa Reformasi pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pemerintah agar lebih sinergis, menjadi *learning governance*, sesuai dengan pencapaian kinerja organisasi melalui transformasi ke *knowledge management* yang berkelanjutan. Berdasarkan pernyataan tersebut sedianya *knowledge management* sudah menjadi agenda kerja pada SSDM Polri dalam rangka peningkatan kompetensi dan kemampuan personel secara berkelanjutan. Penerapan *knowledge management* dimaksudkan untuk memperkuat kompetensi yang diperlukan di organisasi (Poór & Bencsik, 2018), pembelajaran informal di departemen SDM dan pelatihan dan pengembangan SDM tampaknya merupakan praktik yang baik. Dan transfer pengetahuan memainkan peran yang penting untuk keberlanjutan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan menganalisis tentang:

1. Bagaimana mengoptimalkan pemanfaatan *knowledge management* guna kepentingan pengembangan kompetensi di SSDM Polri
2. Merumuskan model penerapan *knowledge management* dalam pengembangan kompetensi di SSDM Polri.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan metode *study kasus* untuk mengetahui potensi penerapan *knowledge management* dalam pengembangan kompetensi Staf sumber daya manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia. Metode penelitian *study kasus* dilakukan agar memperoleh kedalaman analisis dengan menggali informasi secara intensif tentang latar belakang masalah, keadaan dan peristiwa yang terjadi.

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh data dan informasi, yaitu melalui wawancara, telaahan dokumen dan observasi. Data hasil wawancara dibuat transkrip dan diklasifikasi/coding ide-ide pokok, poin-poin penting tentang apa yang dibicarakan oleh *key informan* yang berkaitan dengan faktor-faktor dan aspek *knowledge management* serta pengembangan kompetensi staf sumber daya manusia Polri.

Data hasil telaah dokumen digunakan sebagai data sekunder yaitu data pendukung yang dapat digunakan untuk melihat kondisi riil permasalahan pengembangan kompetensi staf sumber daya manusia Polri termasuk terkait dengan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh instansi, harapan, kendala serta permasalahan yang terdapat dalam pengembangan kompetensi serta desain penerapan *knowledge management*. Data hasil

observasi yang telah diperoleh dengan pedoman observasi terstruktur kemudian disusun berupa catatan lapangan dengan menginterpretasikan menjadi poin-poin penting sebagai crosscek terhadap perolehan data wawancara dan telaahan dokumen. Adapun data-data yang diperoleh akan dilakukan reduksi atau diolah menjadi lebih ringkas agar dapat dipahami sehingga memudahkan proses analisisnya.

### **Kerangka Teori**

Menurut (Spencer & Spencer, 1993) kompetensi merupakan karakteristik dasar yang berkaitan dengan kinerja individu dalam melakukan pekerjaan secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi. pernyataan tersebut serupa dengan (Dubois & Rothwell, 2004) bahwa kompetensi merupakan dasar dari seseorang untuk dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan unggul dan juga memiliki peran dalam menjawab dinamika perubahan zaman.

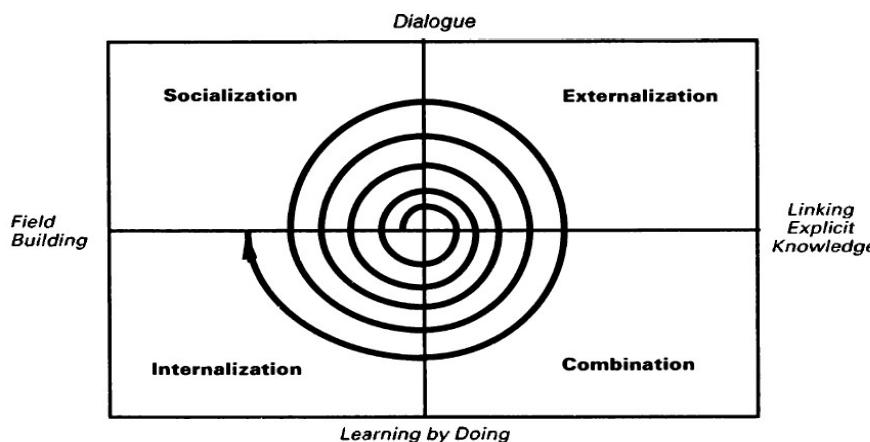
Pengembangan kompetensi merupakan salah satu proses kunci dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi publik saat ini. Pada saat berbagai kegiatan organisasi publik berubah dengan cepat, proses pengembangan kompetensi sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Salah satu konsep pengembangan kompetensi menurut (Horton et al., 2013) yaitu dibutuhkannya konsep baru pelatihan staf dengan berbagi pengalaman, pengetahuan dan persepsi diantara orang-orang maka oragnisasi perlu mengembangkan knowledge management.

Penelitian yang dilakukan (Soepardy, 2020) menemukan bahwa Knowledge Management memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kerja masing masing secara efektif dan yang berkelanjutan. Adapun tujuan Knowledge Management menurut (Nasikhin & Danila, 2018) antara lain untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai dalam rangka meningkatkan bidang operasi dan pelayanan yang ditandai dengan respon yang lebih cepat.

Nonaka dan Takeuchi yang pertama kali mengemukaan knowledge management, dengan SECI yaitu 1) *sosialization*, merupakan tahapan spiral pengetahuan atau proses *knowledge management* dimulai dengan memfasilitasi upaya-upaya ruang berbagi pengetahuan dimana melalui bentuk-bentuk kegiatan tertentu sehingga memungkinkan terjadi perpindahan ide/pengalaman atau pengetahuan dari seseorang kepada orang lain 2) *eksternalization*, merupakan proses dialog atau refleksi kolektif untuk mengartikulasikan pengetahuan yang tersembunyi dan sulit dikomunikasikan (*tacit knowledge*) menjadi suatu konsep yang jelas (terjadi perpindahan *tacit* ke *explisit knowledge*) yang dapat mendorong organisasi

semakin mampu belajar dan melahirkan ide serta inovasi baru 3) *combination*, yaitu proses dimana terjadi jalinan pengetahuan baru dan pengetahuan yang sudah ada dari bagian lain dalam organisasi sehingga mengkristalkannya menjadi suatu produk atau layanan baru atau system cara-cara kerja baru 4) *internalization* proses ini terjadi perpindahan pengetahuan dengan mempelajari pengetahuan menjadi pengatahuan baru kemudian terjadi *learning by doing*. Proses tersebut adalah serangkaian tindakan yang saling mendukung satu sama lain yang bersifat terus menerus dan saling berkaitan.

**Gambar 2**  
**Proses *knowledge management***



Sumber: Nonaka dan Takeuhi (2004)

Keberhasilan organisasi dalam menerapkan knowledge management tidak terlepas dari faktor-faktor pendukung, menurut (Nawawi, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan management pengetahuan yaitu 1) manusia, kerena pengetahuan itu berada pada diri manusia 2) kepemimpinan, memiliki peran yang sangat kritis dengan membangun visi dan mengerakkan seluruh anggota organisasi 3) teknologi, menjadi media dalam mengelola pengetahuan 4) organisasi, berkaitan dengan aspek operasional, asset asset pengetahuan, termasuk fungsi struktur formal, informal, indicator pengendalian, proses bisnis dan pelayanan publik 5) pembelajaran organisasi, yang memiliki aktifitas menyelesaikan masalah dengan penguji coba pendekatan baru, belajar dari masa lalu, belajar dari praktek baik, transfer pengetahuan secara cepat ke seluruh organisasi.

## **PEMBAHASAN**

### **Mengoptimalkan Penerapan *Knowledge Management* dalam Kerangka Pengembangan Kompetensi Staf Sumber Daya Manusia Polri**

Penerapan knowledge management diharapkan dapat menutupi gab atau kesenjangan kompetensi jabatan dengan kemampuan yang dimiliki personel dalam menjalankan tugas tanggung jawabnya, hal ini sejalan dengan As SDM Kapolri (2019) yang mengatakan dalam tulisannya bahwa perlu adanya desain peningkatan kapabilitas, belajar yang inovatif dan mampu menawarkan berbagai jenis peningkatan kemampuan lainnya agar personel mempunyai kemampuan multitasking. Penerapan *knowledge management* untuk kepentingan pengembangan kompetensi personel di SSDM Polri dilihat dari proses SECI didapatkan fakta-fakta yaitu:

1. *Socialization*

Socialization merupakan upaya yang telah dilakukan organisasi dalam memperoleh pengetahuan dan transfer pengetahuan. Kegiatan socialization dimaksudkan untuk mendapatkan pengetahuan baru yang belum dimiliki oleh organisasi ataupun membagi pengetahuan antar personel didalam organisasi Polri. Di SSDM Polri dapat dikatakan telah banyak melakukan bentuk atau jalur pengembangan kompetensi seperti tersebut sebagaimana dapat dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 2**

**Kegiatan dan Tujuan Transfer Knowledge yang telah dilaksanakan**

NO	JALUR	KEGIATAN	TUJUAN KEGIATAN
1.	<i>Study visit</i>	Pada Tahun 2023 As SSDM Kapolri dan <i>team</i> melakukan study visit ke China dan Amerika	Mempelajari secara langsung pengelolaan SDM kepolisian di China dan Amerika terkait dengan perencanaan kepolisian, pelatihan yang dibutuhkan, kepangkatan Polisi jenjang karir
2.	Pelatihan	Polri Belajar, Bimtek,	Memberikan pemahaman kepada personel dengan transfer pengetahuan dari personel yang telah berpengalaman dan sukses menjalankan tugas
3.	<i>Coaching and mentoring</i>	Arahan pimpinan	Kegiatan ini tidak terstruktur dan tidak terjadwal, hal ini dilakukan ketika staf melakukan pekerjaan kemudian pimpinan memberikan <i>feedback</i>
4.	<i>Team building</i>	<i>Coffee morning, apel pagi, focus group discussion</i>	Upaya organisasi untuk memberikan penguatan-penguatan kepada personel dan mengalii pengetahuan yang dibutuhkan sesuai kebutuhan
5.	e-learning dan belajar	Aplikasi di SSDM Polri yang berisi	Agar personel dapat dengan mudah mendapatkan

	mandiri/ <i>self-development</i>	peraturan, petunjuk dan arahan serta buku-buku yang tersimpan dalam file	pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik
6.	Pertukaran pegawai dan penugasan terkait program prioritas	Menugaskan personel/BKO dari luar SSDM Polri	Untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang kurang dimiliki oleh personel di SSDM Polri

Kegiatan-kegiatan tersebut tidak dapat menjangkau seluruh personel dan tidak dapat memenuhi semua kebutuhan kompetensi personel. Sehingga bentuk sosialisasi pengetahuan sering juga dilakukan melalui Whatsapp group, sebagai tambahan bentuk kegiatan socialization dimana personel dapat dengan mudah menerima informasi. Selain itu *Sharing knowledge* secara informal dan tidak terstruktur sering dilakukan untuk mendiskusikan tentang masalah-masalah teknis dalam pencapaian tugas dan tanggung jawab pada tugas dan fungsi jabatan. Lingkup diskusi yang kecil membuat para personel yang terlibat dapat dengan leluasa menuangkan ide dan gagasan serta pengalaman yang pernah dialami dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya termasuk personel lain dapat memberikan feedback dengan baik. implementasi dari proses sosialisasi/*socialization* dalam *knowledge management* melalui kegiatan-kegiatan tersebut dimaksudkan untuk transfer pengetahuan serta untuk mendapatkan dan menangkap pengetahuan baru yang akan bermanfaat bagi organisasi Polri.

## 2. *Eksternalization*

Dukungan terhadap proses eksternalisasi dengan cara mendokumentasikan kegiatan transfer knowledge menjadi bentuk eksplisit. Hasil penelitian menemukan bahwa semua produk-produk yang dihasilkan diwujudkan berupa naskah dinas mulai dari Nota Dinas, Surat, Jukrah, Keputusan, Surat telegram, SOP sampai produk berupa Peraturan Kapolri, meskipun berdasarkan observasi di SSDM Polri kondisi *filling and recording* yang masih lemah menyebabkan produk-produk dokumen yang telah dibuat tidak mudah ditemukan untuk dijadikan referensi apabila mendapatkan permasalahan yang serupa. Eksternalization juga berkaitan dengan database, di SSDM

Polri telah dikembangkan system informasi personel Polri (SIPP) yang memuat database personel secara lengkap. Hal ini penting dalam hal pengembangan kompetensi personel, data base digunakan untuk menganalisis gab antara kompetensi yang dimiliki personel dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

### 3. *Combination*

Proses ini mengkombinasikan berbagai explisit knowledge yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem melalui media, internet. Organisasi menjadi *content management* yang memiliki fungsi untuk mengelola informasi organisasi, baik terstruktur maupun tidak terstruktur. Saat ini di SSDM Polri memiliki aplikasi SISDM yang merupakan platform sebagai sarana informasi untuk diketahui seluruh personel. Aplikasi ini dapat digolongkan sebagai bentuk kombinasi pada proses *knowledge manajemen* karena dapat digunakan untuk menyebarluaskan produk-produk pengetahuan berupa peraturan-peraturan, jukrah dan informasi lain terkait bidang SDM dan personel dapat dengan mudah mengakses. Hanya saja tidak semua produk-produk yang dihasilkan terkait dengan pengetahuan-pengetahuan yang penting dapat diupload dalam aplikasi tersebut. sebagai contoh SOP tidak ada di SISDM. SOP merupakan hal yang penting dikarenakan merupakan alur kerja sebagai pedoman bagi personel dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Tantangan yang dihadapi oleh SSDM Polri dalam proses kombinasi adalah membuat pengetahuan menjadi konten dan modul yang menarik sehingga personel mudah tertarik dan mudah mempelajari.

### 4. *Internalization*

Kesempatan untuk mengembangkan diri dengan mengambil *knowledge* yang ada melalui aplikasi-aplikasi yang sudah dibuat oleh organisasi, sehingga personel bisa membaca informasi, bisa mengetahui perkembangan dan belajar secara mandiri. Proses internalisasi tergantung pada asing-masing individu atau personel. Harus ada kemauan dari personel sendiri untuk memahami pengetahuan, belajar dan mengambil pengetahuan yang tersedia di arsip buku ataupun aplikasi, mempelajari lalu menerapkan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini menjadi indikasi bahwa proses internalisasi dipengaruhi oleh dorongan dan motivasi personel untuk belajar dan ketersediaan pengetahuan yang relevan dengan bidang tugasnya.

Proses *knowledge management* di SSDM Polri khususnya untuk kepentingan pengembangan kompetensi berdasarkan penelitian tidak semuanya berjalan secara *continue* dan masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *knowledge management*:

### 1. *People*

Manusia merupakan subyek sentral dalam *knowledge management* sebab keberhasilan pengelolalan pengetahuan itu bergantung pada peran manusia dan sumbangsih ilmu pengetahuan dan teknologi yang diciptakan, bagaimana manusia belajar, bagaimana memperoleh pengetahuan dan mengunkannya (Andhara et al., 2018). Dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi pada staf sumber daya manusia Polri melalui *knowledge management* maka motivasi dan sikap mental personel dan kesediaan untuk berbagi pengetahuan pengalaman yang dipunyai menjadi hal yang utama. Dari beberapa keterangan dilapangan terlihat bahwa meskipun sebagian besar personel bersedia membagi ilmunya namun ada juga yang menyatakan bahwa masih ada saja personel yang pelit membagi ilmunya, dan tidak mau membagi ilmunya dengan sukarela. Oleh karena itu narasumber menyatakan perlu juga adanya wadah khusus sehingga seseorang yang memberikan sharing pengalaman dan pengetahuan itu diberikan nilai tersendiri (*reward*), yang berarti perlu ada motivasi khusus agar personel mau dan sukarela untuk membagi pengetahuan dan pengalaman selain itu motivasi juga berarti dorongan bagi personel di SSDM Polri untuk mengambil ilmu pengetahuan yang tersedia dan belajar serta menginternalisasi pengetahuan menjadi kompetensi diri sehingga mampu menjalankan tugas sehari-hari dengan baik.

### 2. *Teknology*

Meskipun proses penyebaran pengetahuan tidak mutlak menggunakan teknologi, namun saat ini tidak dipungkiri bahwa dengan adanya teknologi sangat membantu kerja termasuk kaitannya dengan *knowledge management* untuk kepentingan pengembangan kompetensi. Sarana dan prasarana yang ada di Satker SSDM cukup memadai dan juga didukung dengan personel di SSDM Polri saat ini didominasi oleh generasi x dan z yang melek teknologi. Banyak aplikasi telah dikembangkan misalnya SISDM yaitu platform untuk menyebarkan informasi dan petunjuk serta arahan pimpinan. Platform SISDM wajib diintal oleh seluruh personel dengan harapan personel mudah untuk mengakses dan menerima informasi secara *realtime*.

meskipun informasi yang diupload di platform tersebut belum lengkap dan belum memuat knowledge-knowledge yang dapat meningkatkan kompetensi baru yang dibutuhkan bagi personel.

### 3. *Leadership*

Proses pelaksanaan suatu kebijakan dalam suatu organisasi selalu dipengaruhi oleh kapasitas *leadership* dan komitmen pemimpin dalam menggerakkan dan memberikan motivasi kepada anggotanya. Setiap pemimpin memiliki karakteristik dan gaya serta tujuan yang berbeda-beda oleh sebab itu dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi di SSDM Polri dapat dilihat dari keberlanjutan suatu program. Disebutkan seluruh key informan bahwa terdapat program *sharing knowledge* yang pernah dilaksanakan di SSDM Polri yaitu Polri belajar. Polri belajar diprakarsai oleh Bapak As SDM pada masanya yaitu Irjen Pol Wahyu Widodo, S.I.K., M.Phil. Polri Belajar merupakan program atau sarana bertukar pengalaman atau *best practice* dari seorang anggota Polri yang dirasa sukses dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian, sehingga sharing pengetahuan yang dilaksanakan dalam program Polri Belajar tersebut dapat dipahami dan dijadikan contoh bagi anggota Polri yang lain yang menghadapi situasi kerja dan permasalahan yang sama. Hal ini diakui sangat bagus untuk dilaksanakan dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi dan kinerja personel. Namun pada kenyataannya saat ini praktek yang baik tersebut tidak lagi dilaksanakan di SSDM Polri, sejak pergantian kepemimpinan, kegiatan tersebut sudah tidak dilaksanakan lagi. Dijelaskan oleh narasumber bahwa pentingnya dibuat regulasi sebagai payung hukum dengan demikian akan masuk dalam rencana kerja SSDM Polri diprogramkan dan mendapatkan dukungan anggarannya.

### 4. Organisasi

Mengembangkan budaya dan perilaku yang menghargai berbagi pengetahuan adalah hal yang terpenting dalam organisasi (Olusegun Julius, 2021). Organisasi Polri memiliki cita-cita yang kuat yang tertuang dalam renstra Polri mengambarkan bahwa ada kemandirian dan dorongan untuk maju, adanya fleksibilitas dan akses yang sama terhadap informasi di seluruh unit. Sebagaimana di SSDM Polri ditandai dengan adanya kemudahan dalam mengakses informasi dan kemauan personel untuk selalu update dengan informasi yang beragam.

### 5. Pembelajaran Organisasi

Mengembangkan budaya dan perilaku yang menghargai berbagi pengetahuan adalah hal yang terpenting dalam organisasi (Olusegun Julius, 2021). Pimpinan Polri saat ini sangat memberikan ruang dan keleluasaan dalam bekerja dan kebebasan dalam mengekspresikan kreatifitas dan ide-idenya kepada seluruh personel untuk selalu berinovasi, dalam hal ini personel didorong untuk kreatif sehingga terpacu untuk menumbuhkan cara-cara kerja baru yang lebih baik dan lebih efisien.

### **Model Penerapan *Knowledge Management* dalam Kerangka Pengembangan Kompetensi**

Pengembangan kompetensi personel merupakan kebutuhan yang sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi (Hidayah Endang, 2021). Pengembangan kompetensi personel sangat penting bagi keberlanjutan organisasi, terutama di SSDM Polri. Penelitian menunjukkan, penerapan *knowledge management* untuk pengembangan kompetensi belum optimal. Faktor penyebabnya antara lain ketidakkonsistenan kepemimpinan dalam praktik *transfer knowledge*, kurangnya motivasi personel akibat minimnya reward atau insentif, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi yang ada. Ketiga faktor ini menjadi kunci utama dalam penerapan *knowledge management* untuk mengembangkan kompetensi staf SDM Polri.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa model penerapan *knowledge management* dalam kerangka pengembangan kompetensi staf sumber daya manusia Polri dapat difokuskan pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi.

#### 1. Perencanaan pengembangan kompetensi melalui penguatan database (*Eksternalization*)

Peran *knowledge management* untuk perencanaan pengembangan kompetensi dengan mencari kesenjangan kompetensi yaitu kompetensi apa yang dibutuhkan dan sudah dimiliki di dalam organisasi dan kompetensi yang dibutuhkan namun belum ada di dalam organisasi. Adapun kegiatan utama dalam perencanaan pengembangan kompetensi melalui *knowledge management* antara lain:

- a. Inventarisasi usulan pengembangan kompetensi. Kegiatan ini berupa pengumpulan dan pendataan kebutuhan kompetensi pada masing-masing biro yang dilakukan oleh Bagrenmin SSDM Polri sebagai pengampu dalam hal pengelolaan personel satuan kerja SSDM Polri dan dapat juga dilakukan dengan mendasari

data yang ada di SIPP yang merupakan sumber data personel Polri.

- b. Setelah terkumpul seluruh usulan kebutuhan pengembangan kemudian dilakukan validasi dengan melakukan pengecekan terhadap usulan-usulan. Kegiatan ini dilakukan oleh Bagjakdiklat Rojianstra SSDM Polri sebagai pengampu dalam merumuskan kebijakan Diklat Polri. Kegiatan ini mempertimbangkan:
- 1) Prioritas untuk dilakukan pengembangan dan menentukan jalur pengembangannya. Menyusun profil kompetensi dalam kegiatan pengembangan dan memilih kompetensi pekerjaan yang akan dikembangkan
  - 2) Profil personel dari database yang berisi Riwayat Pendidikan pelatihan keterampilan yang dimiliki masing-masing personel, serta data kesenjangan dengan perbandingan profil personel dengan standar kompetensi serta kecepatan waktu dalam melakukan pekerjaan. Data didapat dari analisa dan masukkan pimpinan unit kerja.
  - 3) Ketersediaan anggaran, metode atau jalur pemenuhan pengembangan kompetensi melalui knowledge management disesuaikan dengan ketersediaan anggaran
  - 4) Pemenuhan minimal 20 JP bagi PNS Polri, dimana hal ini telah dicanangkan oleh BKN dalam upaya peningkatan profesionalisme pegawai.
- c. Setelah kegiatan validasi selesai kemudian dilanjutkan penyusunan dokumen rencana peningkatan kompetensi personel SSDM Polri berupa regulasi terkait bentuk bentuk proses *knowledge management*

2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan transfer knowledge (*Sosialization* dan *Internalization*)

- a. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dimulai dengan melakukan seleksi terhadap personel SSDM Polri yang memiliki gab kompetensi sesuai skala prioritas pengembangan organisasi. seleksi ini juga menentukan jalur pengembangan kompetensi apa yang sesuai untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi personel pada biro-biro di SSDM Polri.
- b. Mengadakan pendidikan dan pelatihan secara:
- 1) Klasikal  
Kegiatan pengembangan kompetensi secara klasikal dilakukan baik melibatkan internal SSDM Polri saja,

melibatkan Satker-Stker di Polri ataupun melibatkan eksternal organisasi Polri yang dimaksudkan untuk transfer knowledge dan mendapatkan pengetahuan baru dari luar Polri. Kegiatan ini bisa dilakukan dengan mengikuti seminar, kursus, workshop, Bimtek. Ini berkaitan dengan proses sosialisasi pengetahuan.

- 2) Perluasan kegiatan non klasikal. yaitu bimbingan ditempat kerja atau *coaching* dan *mentoring* dari senior atau atasan, *e learning*, belajar mandiri. Ini berkaitan dengan proses internalisasi pengetahuan.
3. Evaluasi pengembangan kompetensi
  - a. Melakukan evaluasi administratif  
Melihat keseuaian antara perencanaan dan pelaksanaan yang dilakukan oleh Bag Anev Birojianstra SSDM Polri
  - b. Melakukan evaluasi substantif terhadap konten dan modul-modul yang disimpan atau diupload dan dapat diakses (*Combination*). Melihat kesesuaian antara pemenuhan kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dengan melihat menejemen kinerja personel. Apabila telah terpenuhi pemenuhan dan peningkatan kompetensi maka dapat diberikan *reward*.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan bahwa Penerapan *knowledge management* dalam kerangka pengembangan kompetensi staf sumber daya manusia dirasa belum optimal yang ditunjukkan oleh adanya faktor-faktor pendukung proses *knowledge management* yang bersifat negatif yaitu kurangnya komitmen dari leadership karena belum dibuat regulasi tentang praktek *knowledge management*, belum adanya reward yang dapat meningkatkan motivasi personel untuk berbagi pengetahuan dan adanya teknologi yang belum digunakan secara optimal. Sehingga model penerapan *knowledge management* dalam kerangka pengembangan kompetensi staf sumber daya manusia Polri antara lain perencanaan pengembangan kompetensi dengan menguatkan database yaitu SIPP dan aplikasi lainnya (*eksternalisasi*), pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan memperluas praktek-praktek Bimtek, arahan pimpinan, Diklat (*socialization*) dan belajar mandiri, diskusi (*internalization*) dan evaluasi pengembangan kompetensi dengan melakukan evaluasi terhadap modul dan konten-konten yang berisi pengetahuan (*combination*), dimana dalam proses tersebut akan mempertimbangkan ketiga faktor yaitu regulasi, motivasi dan teknologi

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andhara, B. A., Umaro R, F., & Lubis H T, C. (2018). *Knowledge Management Strategi Mengelola Pengetahuan agar Unggul di Era Disrupsi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-Based Human Resource Management. In *Published by Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc., 1055 Joaquin Road, 2nd Floor, Mountain View, CA 94043; 800-624-1765* (first prin, Vol. 13, Issue 1). Published by Davies-Black Publishing a division of CPP, Inc., 1055 Joaquin Road, 2nd Floor, Mountain View, CA 94043; 800-624-1765.
- Hendrawan, M. R. (2020). *Manajemen Pengetahuan: Konsep dan Praktik Berpengetahuan Pada Organisasi Pembelajar* (Edisi 1). UB Press, Malang.
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4 . 0. *Jurnal Ilmu Kepolisian | Volume 13 | Nomor 2 | Agustus 2019*, 13.
- Hidayah Endang, E. all. (2021). *Tantangan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) menuju "Low Cost Training (LCT)" dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi*. 9(2), 117–127. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i2.2014>
- Horton, S., Hondeghen, A., & Farnham, D. (2013). Competency Management In The Pblic Sector. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- Nasikhin, M. A., & Danila, N. (2018). The Impact of Knowledge Management on Work Performance through the Employees' Competence: A Case Study of "MP" Bank. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 20(3). <https://doi.org/10.14414/jebav.v20i3.1135>
- Nawawi, I. (2012). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Olusegun Julius, K. M. (2021). Identified Human Factors in Knowledge Management in the Context of Knowledge Sharing. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 1963–1968. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.1031>
- Poór, J., & Bencsik, A. (2018). *Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries ' practices in four CEE countries*. 11, 295–308. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-3/23>

Prasojo, E., Zulkarnain, Z. P., Yunairi, R., Mulyadi, A., & Hariyati, D. (2021). Training Needs Analysis Anggota Polri. *Universitas Indonesia – Center for Study of Governance and Administrative Reform (UI-CSGAR)*, April 2021, 1–5.

Soepardy, A. T. (2020). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Sustainable Livelihood. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Manajemen*, 3(1), 68–77. <https://doi.org/10.35326/jiam.v3i1.616>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*.