

## Eksplorasi *intellectual capital* Pemerintah Kota Semarang

**Rahutama Atidira<sup>1\*</sup>, Anjar Priyono<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Islam Indonesia, Indonesia

### Abstract

This research aims to identify government activities that refer to Intellectual Capital resources at Pemerintah Kota Semarang (Local Government of Semarang City). Pemerintah Kota Semarang applies the Smart City concept to establish and enhance IC, therefore needs to identify IC components. The Public Sector IC concept in this research refers to the Spanish SICAP Project. The qualitative method with a single case holistic case study strategy is selected. Data is collected through interviews, observation, discussion, document checking, and the internet. Fifty-five IC activities have identified. IC forms reported through Penilaian Prestasi Kerja (Work Performance Assessment) and Local Government Financial Report in the form of intangible assets. All forms of intangible assets are computer software. The research found another component of Relational Capital is research collaboration. Research collaboration is managed by the Research and Development Field of Local Development Planning Agency. The Semarang City Government should be able to carry out an IC identification process so that it is in line with the explicit and implicit goals of a Smart Project. This process of identifying IC can provide information for valuation and henceforth can be a focus in the subject of managerial development within the Semarang City Government. Future research is hoped to be able to provide better IC deepening in each agency, agency, or office within the Semarang City Government.

Keywords: Intellectual capital, city government, public sector

### Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas pemerintahan yang menjadi sumber-sumber intellectual capital (IC) pada organisasi Pemerintah Kota Semarang. Pemerintah Kota Semarang menggunakan konsep Smart City yang dapat membentuk dan meningkatkan IC sehingga perlu dilakukan identifikasi komponen-komponen IC. Acuan konstruksi IC sektor publik berasal dari SICAP Project Negara Spanyol. Metode yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian adalah studi kasus dengan desain kasus tunggal holistik. Pengambilan data dilakukan dengan wawancara, diskusi, dan pemeriksaan dokumen pada lima dinas dan badan di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. 55 bentuk aktivitas berdasarkan komponen telah diidentifikasi. Pelaporan IC sebenarnya telah dilakukan melalui Penilaian Prestasi Kerja dan Laporan Keuangan Daerah dalam bentuk pelaporan Aset Tak Berwujud yang seluruhnya berupa software. Temuan penelitian menunjukkan adanya bentuk lain dari relational capital yaitu kerjasama penelitian yang dilakukan oleh Bidang Penelitian dan Pengembangan dari Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah. Pemerintah Kota Semarang sebaiknya dapat melakukan proses identifikasi IC sehingga sesuai dengan tujuan eksplisit dan implisit sebuah Smart Project. Proses identifikasi IC ini dapat memberikan informasi untuk melakukan valuasi dan untuk selanjutnya dapat menjadi fokus dalam subjek pengembangan manajerial di lingkungan Pemkot Semarang. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan pendalaman IC yang lebih baik di tiap-tiap dinas, badan, ataupun kantor di dalam lingkungan Pemkot Semarang.

Kata kunci: Intellectual capital, pemerintah kota, sektor publik

Permalink/DOI : <https://doi.org/10.21067/jem.v16i3.5058>

How to cite : Atidira, R., & Priyono, A. (2020). Eksplorasi intellectual capital Pemerintah Kota Semarang. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 16(3), 117-131.

Article info : Received: Oktober 2020; Revised: Desember 2020; Accepted: Desember 2020

Alamat Korespondensi\*:  
Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia  
Jl. Udayana No 11 Singaraja, Bali, Indonesia  
E-mail: [rahutama.atidira@undiksha.ac.id](mailto:rahutama.atidira@undiksha.ac.id)

ISSN 0216-373X (print)  
ISSN 2502-4578 (online)

## Pendahuluan

Sejak kebijakan otonomi daerah diterapkan pada tahun 1999, tiap daerah diharapkan mampu untuk saling bersaing dalam meningkatkan kinerja daerah untuk mensejahterakan masyarakatnya. Kewenangan ini berdampak besar terhadap pengelolaan daerah karena pemerintah daerah harus mampu berubah dari pelaksana penuh kebijakan pembangunan strategik yang ditentukan oleh pusat menjadi pemerintah daerah yang mandiri dan mampu menciptakan kebijakan strategik pada bidang yang telah diatur dalam undang-undang.

Kota Semarang merupakan salah satu ibukota provinsi yang sedang tumbuh pesat di bawah kepemimpinan walikota yang baru. Program strategis pemerintah daerah Kota Semarang salah satunya adalah menjadi *Smart City* bersama beberapa kota di Indonesia seperti Kota Surabaya, Kota Bandung, Kabupaten Sleman dan Kabupaten/Kota lainnya. Konsep *Smart City* bertujuan meningkatkan kualitas hidup pada tingkat perkotaan dengan menggunakan teknologi. Berdasarkan Indeks Pembangunan Manusia dari tahun 2013 (tahun pertama implementasi *Smart City*) sampai tahun 2008, Kota Semarang mengalami peningkatan pertumbuhan IPM sebesar 7,62 (Satrio & Rochani, 2019). Angka ini dikatakan cukup signifikan dan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa program *Smart City* ini telah efektif dilaksanakan. Melalui website resmi Kota Semarang, Walikota Semarang memberikan sambutan,

*“Optimalisasi publikasi dan manajemen pemerintahan berbasis pada teknologi, informasi dan komunikasi (TIK) ini dilakukan untuk mendukung pengembangan e-government melalui slogan: BE SMART CITY (Based on E-government, Semarang More Accountable, Realistic and the Transparent CITY). Hal ini sebagai bentuk perwujudan keterbukaan informasi publik yang dilakukan Pemerintah Kota Semarang.”*

Tujuan eksplisit dan implisit dari banyak *smart project* adalah untuk menciptakan sumber-sumber *intellectual capital (IC)*, karena sebuah *smart city* utamanya berbasis tiga komponen, yaitu teknologi, ICT (*information and communication technology*) dan pengetahuan (Dameri *et al.*, 2014). Organisasi pemerintahan adalah yang pertama harus mempunyai kesadaran dalam membentuk IC. Kesadaran ini yang seharusnya mulai dibentuk dalam suatu pengelolaan IC yang akan berdampak positif pada kinerja pemerintahan.. Strategi *Smart City* yang dipadukan dengan pengembangan IC dalam lingkungan organisasi Pemerintah Kota Semarang menjadi salah satu perwujudan untuk meningkatkan kinerja urusan wajib Pemerintah Daerah.

Menurut Cinca *et al.* (2003) pentingnya penggunaan model manajemen IC dalam pemerintahan dikarenakan adanya fakta bahwa *intangibility* lebih memberikan nilai tambah pada entitas sektor publik daripada pihak swasta. Penyebabnya, pertama karena administrasi publik cenderung untuk mempunyai banyak tujuan non finansial; kedua karena di dalam sumberdaya produksi seperti sumberdaya manusia, modal pengetahuan, bahan baku dan permesinan, entitas administrasi publik lebih sering menggunakan dua hal pertama yang disebutkan sebelumnya yang tidak berwujud, dan terakhir karena produk final dari entitas administrasi publik adalah sebuah pelayanan, dan pastinya hal ini adalah sesuatu yang tidak berwujud.

Alasan lain akan pentingnya pengelolaan IC khususnya pada sektor publik di Indonesia adalah karena adanya kebijakan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi adalah langkah konkrit pemerintah untuk melakukan perubahan masif di lembaga-lembaga negara pada aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia demi terwujudnya *good governance*. Dengan adanya pelaksanaan reformasi birokrasi, setiap rupiah yang

dikeluarkan oleh pemerintah akan lebih berdampak tetapi efisien dan sekaligus menjadi dasar dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara. Hal ini sesuai dengan pemikiran (Ramírez, 2010) yang menyebutkan bahwa IC memungkinkan entitas sektor publik untuk mencapai tujuannya, dan menggunakan sumberdayanya secara efektif.

Studi tentang penggunaan IC pada *non profit organizations*, institusi pendidikan, dan badan pemerintahan menunjukkan bahwa konsep IC sama pentingnya seperti pada sektor privat atau *for profit organization*. Hal ini dikarenakan adanya kompleksitas yang dimiliki oleh organisasi *non profit* yang memiliki banyak *stakeholder* (Roos *et al.*, 2007). Pelaporan IC pada sektor publik yang telah dilakukan salah satunya oleh sektor publik lokal di Selandia Baru yang hasilnya mengindikasikan bahwa IC pada tiap pemerintahan lokal bentuknya bermacam-macam. Item yang paling banyak dilaporkan adalah adanya *Joint Ventures Collaborations* dan manajemen proses, sementara yang paling sedikit dilaporkan adalah properti intelektual dan sertifikat persetujuan. Sedang kategori yang paling banyak dilaporkan adalah *internal capital*, diikuti oleh *external capital* dan *human capital* (Schneider & Samkin, 2008). Penelitian atau literatur IC pada sektor publik banyak berfokus kepada pemerintah pusat, agen pemerintah pusat, pendidikan (khususnya universitas), Eropa (khususnya Italia dan Spanyol), dan riset empiris menggunakan studi kasus yang umumnya menyelidiki kontrol manajemen dan strategi (Dumay *et al.*, 2015)

Penelitian ini melihat IC dari sudut pandang manajerial, dimana IC adalah kumpulan *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*. IC menggambarkan pengetahuan kolektif yang tertanam dalam diri personel, organisasi, dan hubungan organisasi dengan lingkungannya (Stewart, 2010).

Penelitian IC pada sektor publik di Indonesia masih terbatas, Yunanto (2010) menemukan bahwa persentase IC *Dislosure*

di pemerintah kabupaten/kota di Indonesia terbilang masih rendah, yaitu hanya berada pada angka 17,9% jika dilihat dari laporan keuangan Pemerintah Daerah tahun 2007. Lain halnya dengan di perguruan tinggi, menggunakan *framework* yang berasal dari Eropa, beberapa pelaporan IC yang dilakukan terhadap website perguruan tinggi menyebabkan beberapa item komponen tidak ditemukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perguruan tinggi belum memiliki pengelolaan terhadap komponen-komponen IC (Ulum, 2012). Dalam sebuah studi komparasi IC *Disclosure* antar perguruan tinggi (PT) di Indonesia dan Malaysia yang dilakukan oleh Ulum *et al.* (2016), menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antar PT di Indonesia dan Malaysia jika dilihat dari informasi yang ditampilkan di website-website PT. Informasi yang ditampilkan cenderung berbentuk tulisan-tulisan atau narasi.

Komponen IC akan dicari berdasarkan model IC sektor publik yang dikembangkan di Spanyol. Model ini memungkinkan untuk diterapkan karena belum adanya model IC yang dikembangkan secara khusus di Indonesia untuk sektor publik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan contoh untuk merumuskan komponen IC. Rumusan komponen IC yang diajukan diharapkan dapat membantu pimpinan dalam tugasnya untuk mengevaluasi dan meningkatkan aktivitas, pencapaian, dan kekuatan dari entitas (manajemen internal), dan untuk memberikan informasi pada kinerja administrasi kepada pengguna eksternal untuk pengambilan keputusan (informasi eksternal).

Maka dari itu, berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang bagaimana bentuk aktivitas pemerintahan yang dapat menjadi sumber-sumber IC pada Pemerintah Kota Semarang. Sumber-sumber ini mendukung tujuan strategis perusahaan/organisasi. (Demartini & Paoloni, 2013).

Ulum (2011) menyebutkan bahwa di Indonesia, fenomena IC mulai berkembang setelah munculnya PSAK NO. 19 (revisi 2000) tentang aktiva tidak berwujud. PSAK No 19 menyebutkan bahwa aktiva tidak berwujud (yang dalam revisi 2009 disebut aset tidak berwujud) adalah aktiva non-moneter yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administratif.

Beberapa contoh dari aset tidak berwujud antara lain ilmu pengetahuan dan teknologi, desain dan implementasi sistem atau proses baru, lisensi, hak kekayaan intelektual, pengetahuan mengenai pasar dan merek dagang (termasuk merek baru dan judul publisitas). Selain itu juga ditambahkan peranti lunak komputer, hak paten, hak cipta, film gambar hidup, daftar pelanggan, hak perusahaan hutan, kuota impor, waralaba, hubungan dengan pemasok atau pelanggan, kesetiaan pelanggan, hak pemasaran, dan pangsa pasar.

Secara umum konsep IC pada sektor publik dan privat hampir sama yang terdiri dari tiga subdomain (HC, SC, dan RC). Dalam penelitian ini, konsep IC yang akan digunakan adalah konsep yang berasal dari The SICAP Project. Konsep dan model yang diajukan ini adalah suatu bentuk respon atas kebutuhan administrasi publik untuk mengidentifikasi dan mengukur sumber-sumber tak berwujud (*intangible resources*) yang berpotensi untuk menciptakan nilai dan membantu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi di sektor publik (Ramírez, 2010).

Berdasarkan runtutan penjelasan dan penjabaran latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diajukan adalah Bagaimana aktivitas pemerintahan yang menjadi sumber *intellectual capital* pada Pemerintah Kota Semarang?

## Metode

Penelitian ini menggunakan analisis studi kasus dengan desain kasus tunggal *holistic*. Studi kasus diharapkan dapat menganalisis pertanyaan mengapa suatu peristiwa yang terjadi dimana investigator mempunyai kendali yang kecil (Yin, 2009). Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan elemen kritis dari pembangunan teori. Pembangunan teori tentang IC pada sektor publik di Indonesia sangat diperlukan karena kurangnya teori yang ada.

Unit analisis dalam penelitian ini berbentuk organisasi yaitu Sekretariat Daerah; Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah; Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah; dan Dinas Komunikasi, Informasi, dan Persandian. Tiap-tiap organisasi akan diwakili oleh beberapa informan kunci dalam pengumpulan bukti kasus dengan tingkat jabatan minimal eselon 4 yang relevan dengan penelitian ini.

## Hasil

### Aset Tak Berwujud Pemerintah Kota

Komponen IC dapat diidentifikasi melalui laporan keuangan pada pelaporan aset tak berwujud. Sampel ATB yang didapat berasal dari lima Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), yaitu Dinas Pengelolaan Aset dan Keuangan Daerah (DPKAD); Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika (Dishubkominfo); Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKD Diklat); Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, dan Sekretariat Daerah (BAPPEDA).

Pada DPKAD terdapat 68 aset tidak berwujud yang seluruhnya berbentuk perangkat lunak (*software*). Rinciannya adalah 50 *Software* 05 berlisensi, 1 (satu) *software* Windows, 4 (empat) *software*, 1 (satu) *software* Ms Office, 1 (satu) aplikasi verifikasi, 3 (tiga) *Software* Aplikasi Perencanaan Sistem Informasi Geografis, 3

(tiga) *Software* aplikasi, 1 (satu) aplikasi PBB *online*, 2 (dua) *software* antivirus, 1 (satu) *Software* simpegda, dan 1 (satu) *Software* Aplikasi WEB Aset Daerah. Total nilai aset sebesar Rp 4.725.122.807,-

Pada Dishubkominfo (sebelum dipisah menjadi Diskotikdansa dan Dishub menurut Perwalkot yang baru) terdapat 24 aset, dengan rincian 1 (satu) *software* SIDI, 1 (satu) *software* Animasi Rekayasa Lalu Lintas, 1 (satu) *software* Aplikasi Pengujian Kendaraan Bermotor, 1 (satu) *Software* Aplikasi Kepegawaian, 8 (delapan) *Software* Aplikasi, 6 (enam) *ticketing system shelter*, 1 (satu) *Software* Aplikasi *Setting Program* TL, 1 (satu) *Software* Aplikasi Stiker, 1 (satu) Aplikasi Peta Digital BRT, 1 (satu) *Software* Aplikasi Editing Data Titik Parkir, 1 (satu) *Software* Aplikasi Penerimaan Retribusi Parkir, 1 (satu) *Software* Aplikasi *Monitoring* Dan Pelaporan Retribusi Parkir. Kesemuanya bernilai Rp 711.953.707,-

Pada Sekretariat Daerah, ATB yang terlapor berjumlah 28 aset dengan rincian 1 (satu) website JDIIH, 5 (lima) *software* aplikasi, 2 (dua) *software* antivirus, 1 (satu) aplikasi dokumen, 6 (enam) *software*, 1 (satu) aplikasi peta UKM dan Pariwisata, 1 (satu) aplikasi pajak daerah On Line, 1 (satu) aplikasi Ijin Lingkungan On Line, 1 (satu) aplikasi TTP On Line, 1 (satu) aplikasi Pelayanan KK, KTP, dan Akte On Line, 1 (satu) Pengembangan Web Site semarangkota.go.id, 3 (tiga) lisensi AP Ruckus, 1 (satu) aplikasi Informasi Kegiatan, 1 (satu) *software* Aplikasi Data Perangkat, 1 (software aplikasi SIM Adm Kecamatan, 1 (satu) *software* aplikasi Monografi.

ATB pada BKD berjumlah 7 (tujuh) aset dengan rincian 3 (tiga) *software* aplikasi, 1 (satu) *software* Program CPNS, 1 (satu) Program Aplikasi Penataan File Pegawai, dan 2 (dua) *Software* dengan total nilai aset sebesar Rp 129.085.000,-. Di Bappeda, ATB berjumlah 3 (tiga) aset dengan rincian 1 (satu) *software* perpustakaan, 1 (satu) *Operating System* Windows 7, dan 1 (satu) *Database* PIP yang bernilai Rp 194.033.000,-.

### **Public Human Capital**

*Human Capital* (HC) sangat penting karena di sinilah terdapat sumber dari inovasi dan pembaharuan strategis yang berasal dari beragam kegiatan yang dilakukan oleh individu ASN seperti diskusi, angan-angan, pembaharuan proses *reengineering*, peningkatan keterampilan personal, dan lain-lain. Dalam konteks publik saat ini di Indonesia sedang digalakkan reformasi birokrasi, bentuk terobosan dari para ASN untuk membentuk organisasi publik yang baik dibutuhkan untuk memberikan output kinerja yaitu pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Penilaian kinerja ASN telah tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang diperkuat aturannya secara teknis dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional Nomor 1 Tahun 2013.

Penilaian perilaku kerja tertulis pada PP 46 tahun 2011. Definisi perilaku kerja pegawai menurut PP diatas adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja termasuk salah satu subjek penilaian prestasi kerja selain SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Perilaku kerja berbobot 40% dari penilaian prestasi kerja pegawai.

### *Attitude and Values*

Penilaian perilaku yang dinilai dari ASN menurut PP tersebut terdiri dari enam komponen, yaitu: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Khusus penilaian kepemimpinan dilakukan hanya bagi ASN yang menduduki jabatan struktural.

Penilaian ini dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai dan penilaian perilaku ini

dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.

Kreativitas ASN terbentuk sesuai dengan pangkat dan jabatan yang dimiliki yang berwujud suatu program yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini dijelaskan oleh informan:

*"Tp nek inovasi dengan pribadi kui, kan ono (ada) strata jabatane, pengawas karo (dengan) tingkat admistratur, nek admin kan Eselon 3, bosku, nek (kalau) pengawas kan Eselon 4 koyok aku ngene (seperti saya ini) lha kui (nah itu) mewakili inovasi individu untuk subbid/ bidange sesuai tupoksine. Jadi aku gak entuk (tidak boleh) buat inovasi sing (yang) melenceng seko (dari) aku ngene."*

Komponen kreativitas cenderung lebih terlihat pada tingkatan pimpinan atau pejabat. Ini dikarenakan mereka dituntut untuk berpikir dalam mengkoordinasi dan menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Informan memberikan contoh hasil dari kreativitasnya yang menghasilkan inovasi pada keterbukaan informasi pada saat informan ditempatkan di kantor kelurahan:

*"Nek (kalau) aku neng (di) kelurahan nggawe (membuat) penyampaian Indeping (informasi dokumen penting) melalui display media dan sosial media."*

Kreativitas ASN telah diapresiasi melalui Surat Keterangan Menemukan Sesuatu yang Baru (Kreativitas) yang akan diberikan kepada pegawai yang menemukan sesuatu yang bermanfaat bagi unit kerja, organisasi, dan atau negara. Hal ini akan dicatat dalam aplikasi pencatatan kinerja.

Perilaku pun menjadi indikator dalam pengukuran Survei Kepuasan Masyarakat yang dilakukan oleh tiap SKPD yang salah satunya adalah di BKD. Unsur-unsur lain yang menjadi indikator adalah persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu pelayanan, biaya/tarif, produk spesifikasi, kompetensi pelaksana, maklumat pelayanan dan penanganan pengaduan, saran, serta masukan. Hasil kinerja kepuasan adalah baik dengan nilai IKM setelah dikonversi sebesar 73,04% dan mutu pelayanan adalah B.

#### *Technical Knowledge*

Menurut Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme PNS berbasis kompetensi. Pendidikan formal pada ASN tidak menjadi pokok penentu penghasilan, hanya sebagai prasyarat dasar untuk masuk ke dalam suatu kualifikasi pekerjaan tertentu. Informan memberikan penjelasan:

*"...di pns pendidikan tidak jadi perbedaan penghasilan. Penghasilan kan tpp, istilahnya kan gaji karo (dengan) tunjangan dll. Itu kan cuma sebagai basic skill aja, istilahnya bisa jadi nek (kalau) misale ono (ada) syarat untuk dadi (jadi) dosen ngajar/widyaiswara harus S2/S3"*

Masa kerja terhitung menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji. Melanjutkan dari penjelasan yang informan berikan sebelumnya:

*"Tp yg mbedake (membedakan) cuma pangkat, jabatan, masa kerja. Tunjangan anak istri. Nek (kalau) pendidikan orak (tidak)."*

Pendidikan formal ASN hanya menjadi hal yang diperhitungkan apabila menyangkut jabatan tertentu karena berhubungan dengan suatu keterampilan (*basic skill*) yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut.

ASN yang bergelar Doktor mungkin belum terdeteksi mampu memberikan sumbangan keilmuannya terhadap kinerja organisasi pemkot.

Pelatihan khusus kepada ASN diperhitungkan apabila didanai oleh APBD dan apabila Pemkot tidak mempunyai tenaga ahli atas program yang akan dijalankan. Perihal ini dijelaskan oleh informan:

*"Yang dihitng yang bersertifikat. Yang ada pengakuannya. Tergantung penyelenggara, biasanya ada kerjasama. Pemkot mengadakan barang jasa, ada gak tenaga ahli nggo kui (untuk itu)."*

“...sertifikat pelatihan itu dibitung apabila sumber biaya dari APBD.

#### *Capacities and Competencies*

Terdapat dua komponen pada elemen ini yang menjadi penilaian sesuai dengan peraturan, yaitu komponen Kerjasama dan Kepemimpinan. Bentuk komponen variabel pada elemen ini dalam konteks ASN dinilai sebagai suatu bentuk perilaku. Komponen ini merupakan komponen khusus dimana penilaiannya hanya diperuntukkan bagi ASN yang menduduki jabatan struktural.

Komponen lain seperti *Learning* (pembelajaran) diungkap oleh informan di Diskotikdansa:

“Waktu itu ketemu orang di perencanaan Bappeda, seorang programmer, bisa menterjemahkan sistem perencanaan ke sistem informasi, jadi sistem tersebut memang harus melalui pengalaman.”

Pengembangan diri pegawai banyak dilakukan di Bidang Diklat dibawah pengawasan Badan Kepegawaian. Pengembangan diri dilakukan dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan perwujudan visi dan misi pemerintah kota.

Komponen-komponen seperti *collaboration* (kolaborasi) dan komunikasi tentunya mutlak dimiliki oleh setiap individu di dalam organisasi. Salah satu contoh kolaborasi dan komunikasi pada Instansi Pemerintah Daerah adalah pada saat forum SKPD seperti dijelaskan oleh informan:

“...forum SKPD, setelah dari musrenbang kelurahan-kecamatan naik semua, dimasukkan kedalam Musrenbang kota ditawarkan ke dinas-dinas. Lalu dipilah, usulan ini disesuaikan sesuai prioritas”

#### **Public Structural Capital (Public Organisational dan Social Capital)**

##### *Culture*

Budaya organisasi yang terbentuk di Pemkot Semarang cenderung berbeda-beda di tiap instansi. Pada tiap instansi yang berbentuk Badan, Dinas, Kantor, dan

Kecamatan/kelurahan berbeda sesuai dengan fungsi & tujuan masing-masing instansi. Paling jelas terlihat adalah adanya perbedaan antara instansi berbentuk badan seperti Bappeda yang menjadi koordinator dan Kecamatan/kelurahan yang menjadi ujung tombak pelaksanaan kebijakan pemerintah kepada masyarakat. Bappeda yang menjadi koordinator pembangunan tentunya lebih dituntut untuk memiliki budaya untuk mengelola hubungan antar instansi sedangkan di Kecamatan/Kelurahan dituntut untuk menjadi pelayanan masyarakat yang ramah dan solutif terhadap permasalahan masyarakat.

Budaya berbeda terlihat pula di Sekretariat Daerah Bidang Hubungan Masyarakat. ASN di bidang tersebut cenderung santai tetapi serius. Tidak menggunakan seragam, ruangan penuh asap rokok, terdapat matras untuk pegawai, dan beberapa alat musik seperti gitar dan kendang. Hal-hal yang seharusnya tidak terlihat dalam sebuah ruangan kantor. Ini mungkin disebabkan beban pekerjaan yang seringkali berhubungan dengan *stakeholder* di luar instansi Pemkot, sehingga organisasi ini terlihat lebih fleksibel dan dinamis dalam pekerjaan mereka tetapi tetap berkinerja dengan baik.

##### *Structure*

Desain organisasi publik Pemerintah Kota Semarang berasal dari Peraturan Pemerintah nomor 18 Tahun 2016 sehingga instansi yang berada di bawah kendali Pemerintah Kota Semarang terdiri dari Sekretariat Daerah, Inspektorat Daerah, Sekretariat DPRD, Badan, Dinas, Kecamatan, dan Kelurahan.

Badan terdiri dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Penanggulangan Bencana Daerah, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, Badan Pendapatan Daerah dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

Dinas terdiri dari 25 instansi, yaitu Dinas Perindustrian, Dinas Perdagangan, Dinas Pertanian, Dinas Perikanan, Dinas Arsip dan Perpustakaan, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Dinas Kepemudaan dan Olahraga, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Atap, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Dinas Komunikasi Informatika Statistik dan Persandian, Dinas Perhubungan, Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Ketahanan Pangan, Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Dinas Tenaga Kerja, Dinas Sosial, Satuan Polisi Pamong Praja, Dinas Pemadam Kebakaran, Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman, Dinas Penataan Ruang, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Kesehatan Kota, dan Dinas Pendidikan.

Untuk Kecamatan terdiri atas 16 Kecamatan yang terbagi menurut wilayahnya, yaitu: Kecamatan Semarang Utara, Kecamatan Semarang Timur, Kecamatan Semarang Selatan, Kecamatan Semarang Barat, Kecamatan Semarang Tengah, Kecamatan Candisari, Kecamatan Tembalang, Kecamatan Mijen, Kecamatan Gunungpati, Kecamatan Banyumanik, Kecamatan Genuk, Kecamatan Tugu, Kecamatan Gajahmungkur, Kecamatan Gayamsari, Kecamatan Ngaliyan, dan Kecamatan Pedurungan.

Peraturan Pemerintah yang baru menginisiasi adanya perubahan dalam struktur organisasi pemerintah daerah tak terkecuali pada Pemkot Semarang. Salah satu bentuk perubahan ini adalah adanya pemisahan fungsi pada Bidang Komunikasi dan Perhubungan yang sebelumnya menjadi satu dinas kemudian dipisah menjadi Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, Persandian, dan Dinas Perhubungan.

#### *Organizational Learning*

Dasar dari pembelajaran organisasi adalah bagaimana menggunakan pengetahuan untuk suatu tujuan dan adanya

pembelajaran dari proses dan hasil yang telah dicapai.

Pembelajaran-pembelajaran banyak terjadi secara insidental dikarenakan adanya *gap* kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Maka dari itu, istilah *learning by doing* banyak digunakan oleh para ASN di Pemkot Semarang. Contohnya seperti tugas Kantor Kelurahan yang memberikan pelayanan atas administrasi pertanahan, padahal pegawai kelurahan, bahkan Kepala Kelurahan sendiri tidak dibekali dengan ilmu atau keterampilan tentang administrasi pertanahan.

Masih banyak contoh-contoh lain di lingkup Pemkot Semarang yang penempatan ASN nya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Tuntutan untuk menjadi serba bisa dalam melaksanakan pekerjaan menjadi mutlak dibutuhkan. Hal ini merupakan fenomena umum dalam lingkup sektor publik di Indonesia karena keterbatasan kompetensi sumberdaya manusia.

#### *Processes*

Inovasi atas organisasi terbentuk sesuai dengan program pemerintah kota tentang *Smart City*. Misalnya adalah menempatkan CCTV di titik-titik tertentu di wilayah Pemerintah Kota. Salah satu fungsi hal tersebut yang dijelaskan oleh informan adalah jika ada suatu pelanggaran atas peraturan daerah yang dilakukan oleh masyarakat, maka Satuan Polisi Pamong Praja dapat langsung menuju ke titik pelanggaran tanpa harus melakukan patroli terlebih dahulu. Kegiatan ini dipandang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas pada mobilisasi aparat Satpol PP.

#### *Social cohesions, social stability, social connection*

Kohesi sosial merupakan suatu kemampuan dari masyarakat dalam suatu organisasi untuk dapat menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman di dalam organisasinya. Kohesi sosial yang pernah dirasakan oleh informan saat berada di Bappeda adalah adanya keadaan



dimana organisasi itu tidak terlalu kaku antara atasan dan bawahan.

*“...neng kono (disana) gak (tidak) nunduk-nunduk ngono. Kita memang dituntut sebagai tim, tidak sebagai bos dan anak buah meskipun struktur hirarki ada atasan bawahan”.*

Keadaan ini menciptakan suatu kenyamanan dalam atmosfer organisasi dan hal ini menjadi semacam budaya sendiri dalam organisasi tersebut.

Suatu tindakan agak radikal yaitu menyingkirkan ASN akan dilakukan apabila ada pegawai tidak bisa mengikuti budaya tersebut tetapi tetap dengan suatu mekanisme resmi. Hal ini dijelaskan oleh informan:

*“Orang kaku itu ada, biasanya langsung dibuang. Lebih kepada kepentingan bersama. Kepala Bappeda mengajukan kepada Kepala BKD. Kasubbag umum kepegawaian, Sek bappeda. Ngko seng (nanti yang) tandatangan kepala Bappeda, keke (diberikan) neng (ke) BKD. Sesok ganti wong.”*

Lebih lanjut, informan menjelaskan bahwa wewenang penyingkiran pegawai ini hanya dimiliki oleh pimpinannya.

*“Tergantung kepalane jg. Ada yg tidak cocok dibiarkan.”*

Saat ini yang informan ketahui setelah tidak bekerja di Bappeda, kepala instansi tersebut sering mengadakan kegiatan olahraga secara berkala. Selain untuk menjaga solidaritas antar pegawai di lingkungan instansi, kegiatan ini juga bermanfaat menjaga kebugaran pegawai.

### **Public Technological Capital**

Teknologi telah menjadi bagian tidak terpisahkan dalam operasional organisasi seperti di Pemerintah Kota Semarang. Penggunaan teknologi yang dilaporkan dalam laporan keuangan dianggap sebagai ATB yang semuanya berbentuk perangkat lunak (*software*).

#### *Research and Development Effort*

ASN Pemerintah Kota Semarang telah mampu menciptakan sebuah teknologi

pendukung bernama Simperda (Sistem Perencanaan Daerah) yang cukup handal sehingga digunakan pula oleh Pemerintah Pusat melalui Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). Hal ini dijelaskan oleh informan:

*“...di sini itu sistem informasi bernama Simperda (sistem perencanaan daerah). Se indonesia yang paling bagus di Semarang, makanya dipakai di Bappenas.”*

Saat itu yang merancang adalah seorang *programmer* yang bisa menerjemahkan sistem perencanaan ke sistem informasi. Hal ini dijelaskan lebih lanjut oleh informan:

*“...waktu itu ketemu orang di perencanaan bappeda seorang programmer, bisa menterjemahkan sistem perencanaan ke sistem informasi, jadi sistem tsb memang harus melalui pengalaman.”*

Bentuk penyampaian informasi rencana daerah kepada masyarakat muda juga telah dilakukan melalui pengembangan permainan komputer. Penelitian yang dilakukan oleh Bappeda Kota Semarang, bekerjasama dengan Fakultas Sains dan Matematika Universitas Diponegoro Semarang menghasilkan sebuah game edukasi. Tertulis dalam jurnal yang dirilis oleh Bappeda dengan judul *“Game Edukasi Untuk Sosialisasi Peraturan Daerah Rencana Tata Ruang Wilayah (Rtrw) Kota Semarang”*. Penelitian ini adalah penelitian resmi yang dibiayai oleh Pemerintah Kota Semarang yang bekerjasama dengan Fakultas Sains dan Matematika Universitas Diponegoro Semarang, tanggal 22 April 2013 berdasarkan Nota Kesepahaman Nomor 415.42/ 19 – 07/H7.P/KS/2009 tanggal 12 Mei 2009.

Saat ini, penelitian yang direncanakan oleh Bidang Penelitian dan Pengembangan Bappeda Kota Semarang sebanyak delapan penelitian yang dibagi rata menjadi dua paruh waktu, semester pertama empat penelitian dan semester kedua empat penelitian. Saat ini sosialisasi semester pertama telah dilakukan yang topiknya adalah pemanenan air hujan untuk air

bersih, pengurangan risiko bencana berbasis masyarakat di Kali Beringin, inisiatif masyarakat pesisir Semarang dalam adaptasi perubahan iklim, dan alternatif mata pencaharian masyarakat pesisir kota Semarang.

#### *Technological Support*

Kebutuhan organisasi atas dukungan teknologi terlihat jelas dalam laporan ATB yang semuanya berbentuk perangkat lunak. Beberapa perangkat lunak telah dijabarkan di atas.

Sesuai dengan konsep *Smart city*, dukungan teknologi-teknologi juga akan dipusatkan melalui kontrol pusat. Kontrol pusat ini akan mengintegrasikan berbagai fungsi teknologi informasi dan komunikasi di satu tempat sehingga pengambilan keputusan bisa dilakukan dengan cepat. Hal ini mirip dengan konsep ERP (*Enterprise Resource Planning*) di sektor privat yang diimplementasikan ke sektor publik dan disebut dengan E-Government.

Basis aplikasi E-Government di Pemkot Semarang dinamakan CyGoS (Cyber Government: Semarang). Aplikasi ini meliputi Cyber Administration, Cyber Information, Cyber Public Service, Cyber Licensing, Cyber Marketing City, Cyber Planning, dan lain-lain.

Dalam aplikasi E-Gov sistem penyelenggaraan pemerintahan yang tercantum di website semarangkota.go.id, terdapat beberapa kategori aplikasi, yaitu:

1. Penyelenggaraan Pemerintahan  
Terdiri dari SIM RT/RW, E-Surdin, SIM Perikanan, SIMGAKIN, SI Sarprasdik, e-data PTK, SP3 Online, e-perkantoran, PMPRB, Sms Gateway, Webmail, dan SIM SIPD Kemendagri
2. Perencanaan  
Terdiri dari SIM SIPD Kemendagri, Musrenbang, SIMPERDA, SIMBANGDA Pemkot Semarang, SIMBANGDA Provinsi Jawa Tengah, dan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Daerah.

3. Keuangan  
Terdiri dari E-Reporting, SIMBADA, SIMKEUDA, e-filing Direktorat Jendral Pajak, Pajak Penghasilan Online, TPP, SIM-BPP, SIM SPP SPM, dan RAPBS Online.
4. Monev (Monitoring dan Evaluasi)  
Terdiri dari E-Monev, LKPP Monev Online, dan SIMONEV
5. Pengadaan Barang/Jasa  
LPSE SiRUP, LPSE, Aplikasi Dokumentasi Lelang, dan INAPROC.
6. Kepegawaian  
Terdiri dari Presensi Online, SIKD Agent, SIMPEG, E-Kinerja, dan Register PUPNS
7. Pelaporan  
Terdiri dari ESAKIP dan Pelaporan

#### *Intellectual and Industrial Property*

Aset-aset properti ini tercatat dalam laporan keuangan pada tiap-tiap instansi seperti yang telah dijelaskan di Subbab 4.1 diatas. Kesemuanya merupakan software yang telah dibeli lisensinya dan digunakan untuk operasional organisasi.

#### **Public Relational Capital**

##### *Provider Relationship*

Pemerintah Kota Semarang menjalin beberapa kerjasama dengan pihak penyedia jasa sekelas BUMN seperti PT. Telkom, PT. Petrokimia, PT. Angkasa Pura I, dan lain-lain. Penyedia yang memfasilitasi program *Smart city* adalah PT. Telkom. Telkom menjadi penyedia jasa jaringan internet dengan sistem kontrak selama setahun. Kontrak ini bernilai kurang lebih Rp 8.000.000.000,- untuk penyediaan jaringan intra dan inter di kantor-kantor Pemerintah Kota.

Pada saat investigator melakukan wawancara, sempat terjadi permasalahan koneksi internet karena adanya pemutusan sepihak dari penyedia jasa dengan alasan belum membayar. Padahal sistem pembayaran dilakukan di depan dengan

kontrak selama setahun. Dari pihak Pemerintah Kota segera mengirimkan keluhan langsung yang dikirim atas nama Sekretaris Daerah atas gangguan tersebut.

Selain kerjasama pada bidang teknologi informasi dengan PT. Telkom, Pemkot Semarang juga mengadakan kerjasama dengan PT. Petrokimia di bidang pertanian. Bentuk kerjasama antara pemkot dan petrokimia ini bertujuan mempertahankan dan mengoptimalkan lahan sawah di Kota Semarang (<http://aps18.com/2017/01/25/pemkot-semarang-gandeng-pt-petrokimia-tingkatkan-panen-2>).

Pengelolaan potensi daerah dapat memberikan nilai tambah dan manfaat yang baik bagi Kota Semarang. Dengan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga diharapkan dapat memperkuat pemanfaatan aset dan pengelolaan pelayanan publik. Aset dan pelayanan publik yang terkelola dengan baik akan memberikan dampak pada tingkat penanaman modal di Kota Semarang yang nantinya juga dapat berpengaruh positif pada tingkat kesejahteraan masyarakat.

#### *Alliances*

Tertuang dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 195 ayat 1 yang menyebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, daerah dapat mengadakan kerjasama dengan daerah lain yang didasarkan pada pertimbangan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik, sinergi dan saling menguntungkan. Selain itu, undang-undang diatas diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2007 tentang Tata Cara Pelaksanaan Kerjasama Daerah serta turunannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 Tahun 2009 tentang Petunjuk Teknis Tata Cara Kerjasama Daerah. Kerjasama daerah dimaksudkan untuk menjadi sarana memantapkan hubungan dan keterikatan daerah yang satu dengan daerah yang lain dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, menyerasikan pembangunan daerah, mensinergikan potensi antar daerah

dan/atau dengan pihak ketiga serta meningkatkan pertukaran pengetahuan, teknologi dan kapasitas fiskal.

Beberapa bentuk program kerjasama Pemerintah Kota Semarang dengan daerah lain antara lain kerjasama Kedungsapur, Apeksi, Citynet Indonesia dan Citynet Asia Pasific, Sister City.

Bentuk kerjasama ini tidak hanya terbatas hanya pada pemerintah daerah lain, tetapi juga dengan beberapa instansi vertikal yang berbentuk Muspida (Musyawarah Pimpinan Daerah). Meskipun tidak ada aturan yang mendasari kegiatan ini, tetapi tetap dilakukan sebagai langkah strategis untuk menciptakan kestabilan ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, dan keamanan di wilayah Kota Semarang.

#### *Media Relationship*

Pemerintah Kota Semarang telah melakukan kerjasama dengan pihak media melalui Bagian Hubungan Masyarakat. Pemkot bekerjasama dengan beberapa media, baik media cetak maupun media online. Kerjasama dengan media cetak paling banyak terjadi dengan koran lokal, seperti harian Suara Merdeka, Jawa Pos, dan Tribun. Sedangkan pada media online, paling banyak melakukan kerjasama dengan detik.com. Dipilihnya kerjasama dengan detik dikarenakan adanya informasi bahwa media tersebut paling sering diakses oleh Presiden Joko Widodo.

Bagian Humas Pemkot Semarang sering mengadakan pertemuan secara berkala dengan pihak wartawan untuk menyamakan persepsi pada apa yang diinginkan dari masing-masing pihak. Pertemuan bersifat informal. Wartawan bertindak sebagai penghubung antara perusahaan media cetak dan online karena sering kali keinginan dari pihak Pemkot dengan media berjalan alot. Misal pada salah satu media cetak biasanya sering menggunakan judul yang provokatif dan cenderung kritis pada *Headline* korannya, khususnya pada kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemkot. Maka dari itu

dari pihak Pemkot perlu untuk melakukan intervensi berita agar konten yang ditulis dapat lebih berimbang.

#### Kerjasama Penelitian

Dalam suatu jurnal penelitian yang dirilis oleh Bappeda Kota Semarang, terdapat salah satu bentuk sosialisasi program pemerintah menggunakan permainan yang berjudul “*Game Edukasi Untuk Sosialisasi Peraturan Daerah Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Kota Semarang*”. Penelitian ini adalah penelitian resmi yang dibiayai oleh Pemerintah Kota Semarang yang bekerjasama dengan Fakultas Sains dan Matematika Universitas Diponegoro Semarang, tanggal 22 April 2013 berdasarkan Nota Kesepahaman Nomor 415.42/ 19 – 07/H7.P/KS/2009 tanggal 12 Mei 2009.

Ini adalah salah satu upaya pemerintah kota dalam menciptakan ragam bentuk penyampaian informasi supaya dapat diterima oleh kalangan tertentu. Sasaran penyampaian informasi dalam bentuk game adalah kalangan muda (anak-anak dan remaja) dan juga sebagai cara untuk membiasakan kalangan muda agar terbiasa menggunakan teknologi khususnya komputer sebagai alat pembelajaran.

### Pembahasan

Kategori IC yang paling banyak dilaporkan komponennya adalah *Structural Capital* kemudian *Human Capital* dan diikuti oleh *Relational Capital*. Hal ini justru agak berbeda dengan pelaporan IC yang dilakukan oleh pemerintah daerah di Selandia Baru dimana *Human Capital* adalah kategori yang paling sedikit dilaporkan.

Dilihat dari Laporan Keuangan Daerah, Komponen IC yang dilaporkan oleh Pemkot Semarang adalah lisensi dan paten dimana kedua item tersebut merupakan komponen *Intellectual Property* dari kategori SC. Pelaporan RC di pemerintah kota Semarang tidak ditemukan dalam bentuk laporan resmi yang

dikeluarkan oleh instansi, tetapi cenderung kepada penyampaian aktivitas melalui media-media berita. Yunanto (2010) menyebutkan bahwa sebagian besar elemen IC yang dilaporkan oleh pemerintah kabupaten atau kota adalah *quality standards* dan *licensing agreement*. Elemen yang tidak dilaporkan yaitu *intellectual property, management processes, know-how, entrepreneurial innovativeness, equal employment opportunities, dan union activity*. Hal ini hampir sejalan dengan dengan penelitian ini dimana beberapa komponen dan elemen membutuhkan usaha yang lebih untuk dapat diidentifikasi kemudian divalusi dalam bentuk pelaporan IC. Bahkan beberapa komponen tidak dapat diidentifikasi yang disebabkan oleh keterbatasan peneliti.

Pemerintah membutuhkan suatu kesadaran tentang pentingnya pelaporan IC sebagai bentuk tanggung jawab kepada *stakeholder* terutama masyarakat. Ketidaksadaran pemerintah merupakan suatu kewajaran di mana dukungan-dukungan terhadap wilayah IC masih belum dikaji lebih lanjut seperti pada aturan-aturan dan regulasi (yang menjadi dasar pemerintah untuk melakukan aktivitas) yang masih mengacu pada paradigma konvensional. Apa yang bisa dilihat dan dirasakan akan lebih mudah untuk diidentifikasi dan divalusi. Lebih lanjut, setelah didapatkan kesadaran atas pelaporan IC, yang selanjutnya perlu dibangun adalah kemandirian daerah.

Penelitian ini belum mampu melihat bentuk lain capital seperti penelitian yang dilakukan oleh Habersam & Piber (2003) dimana mereka menemukan adanya black box capital dalam penelitian di dua rumah sakit di Italia dan Austria. Hal ini dikarenakan perbedaan karakteristik dan fungsi di tiap-tiap instansi yang berada di bawah Pemerintah Kota Semarang. Kompleksitas ini menimbulkan kesulitan untuk mencari bentuk-bentuk lain *capital*.

## Simpulan

Pemerintah Kota Semarang ternyata telah melakukan pelaporan bentuk-bentuk IC meskipun tidak menggunakan istilah tersebut. Pelaporan ini tertuang dalam Laporan Keuangan Daerah (LKD) dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Temuan dalam penelitian ini adalah adanya bentuk lain dalam kerjasama yaitu kerjasama penelitian.

Bentuk-bentuk IC lainnya yang teridentifikasi merupakan bentuk model IC yang berasal dari SICAP Project dari Bueno Campos *et al.* (2006) dan beberapa aturan pemerintah. Secara keseluruhan telah teridentifikasi 55 variabel *Intellectual Capital* Pemerintah Kota Semarang, dengan rincian 17 variabel teridentifikasi untuk *Public Human Capital*, 29 variabel untuk *Public Structural Capital*, dan 9 variabel teridentifikasi untuk *Public Relational Capital*.

Semua pengelolaan HC, SC, dan RC mendapat sentuhan pengelolaan dari pemerintah pusat. Peraturan-peraturan dari pemerintah pusat menjadi rujukan bagi Peraturan daerah untuk pengelolaan organisasinya.

Penelitian ini adalah merupakan langkah awal dalam mencari bentuk-bentuk *Intellectual Capital* yang berada di Pemerintah Daerah, khususnya Pemerintah Kota Semarang. Bentuk-bentuk IC yang dijelaskan melalui bukti empiris sangat terbatas karena cakupan bidang pekerjaan di Pemerintahan Daerah sangatlah beragam dan kompleks sehingga analisis antar capital sulit untuk dilakukan.

Disarankan untuk penelitian identifikasi IC selanjutnya pada Pemerintah Daerah sebaiknya melakukan fragmentasi IC. Masing-masing identifikasi HC, OC, dan RC dilakukan dengan penelitian tersendiri yang ditujukan kepada tiap instansi. Diharapkan nantinya akan mendapatkan identifikasi IC yang lebih mendetail sehingga analisis antar capital dapat dikembangkan.

## Daftar Pustaka

- Bueno Campos, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2006). Towards a model of intellectual capital in public administrations. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(3), 214–232
- Cinca, C. S., Molinero, C. M., & Queiroz, A. B. (2003). The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 249–275. <https://doi.org/10.1108/14691930310472857>
- Dameri, R. P., Ricciardi, F., & D’Auria, B. (2014). Knowledge and intellectual capital in smart city. *European Conference on Knowledge Management, Kidmore End*, 1, 250–257.
- Demartini, P., & Paoloni, P. (2013). Implementing an intellectual capital framework in practice intangible assets. It includes such tools as: balanced scorecard ( Kaplan and. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 69–83. <https://doi.org/10.1108/14691931311289020>
- Dumay, J., Guthrie, J., & Puntillo, P. (2015). IC and public sector: a structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 267–284. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2015-0014>
- Habersam, M., & Piber, M. (2003). Exploring intellectual capital in hospitals: two qualitative case studies in Italy and Austria. *European Accounting Review*, 12(4), 753–779.
- <http://jateng.tribunnews.com/2017/05/24/inilah-empat-penelitian-yang-dilakukan-bappeda-kota-semarang-di-2017> (diakses pada 20 Okt 2020)
- Peraturan Menteri Dalam Negeri

- Nomor 22 Tahun 2009 tentang Petunjuk Teknis Tata Cara Kerjasama Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2007 tentang Tata Cara Pelaksanaan Kerjasama Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2015 tentang Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 58 Tahun 2016 tentang , Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Semarang
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Kota Semarang
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 86 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Semarang
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 87 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang
- Ramírez, Y. (2010). Intellectual capital models in Spanish public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 248–264. <https://doi.org/10.1108/14691931011039705>
- Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2007). *Managing intellectual capital in practice*. Routledge.
- Satrio, E. M., & Rochani, A. (2019). Efektifitas Penerapan Konsep Smart City Ditinjau Dari Aspek Indeks Pembangunan Manusia Di Kota Semarang. *Pondasi*, 24(2), 134–147.
- Schneider, A., & Samkin, G. (2008). Intellectual capital reporting by the New Zealand local government sector. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 456–486. <https://doi.org/10.1108/14691930810892036>
- Stewart, T. A. (2010). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. Crown.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil
- Ulum, I. (2011). *Intellectual Capital (Konsep Dan Kajian Empiris)*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Ulum, I. (2012). Konstruksi Komponen Intellectual Capital untuk Perguruan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 251–262.

- Ulum, I., Tenrisumpala, A., & Wahyuni, E. D. (2016). Intellectual capital disclosure: studi komparasi antara Universitas di Indonesia dan Malaysia. *Akuntabilitas*, 9(1).
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods 4th edition. *United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data*.
- Yunanto. (2010). Intellectual Capital Disclosure dan Karakteristik Pemerintah Daerah di Indonesia. In *Thesis*. UNS (Sebelas Maret University).